



Katja Keisala

**MONI-
KULTTUURISEN
TYÖYHTEISÖN
VIESTINTÄ**

Monikulttuurisen työyhteisön viestintä

KATJA KEISALA

Monikulttuurisen työyhteisön viestintä

Julkaistu Työsuojelurahaston tuella

Copyright ©2012 Tampere University Press ja tekijä

Myynti

Tiedekirjakauppa TAJU

Kalevantie 5

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

puhelin 040 190 9800

fax (03) 3551 7685

taju@uta.fi

www.uta.fi/taju

<http://granum.uta.fi>

Taitto

Maaret Kihlakaski

Kansi

Mikko Reinikka

ISBN 978-951-44-8796-5

ISBN 978-951-44-8865-8 (pdf)

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tampere 2012

Sisältö



Tiivistelmä	7
Esipuhe	9
1. Johdanto	11
2. Kulttuurien välinen viestintä sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta	20
3. Tutkimuksen aineisto ja metodologiset valinnat	38
4. Matka ideaalitilanteesta todellisuuteen ICT-alan työyhteisössä	46
5. Kansainvälistyminen opetusalan päämääränä: Ammatillinen opettajakorkeakoulu	94
6. Vanhustenhoito sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä	134
7. Kolmannen kulttuurin rakentaminen työyhteisöissä	175
8. Suosituksia kulttuurien välisen viestinnän edistämiseksi	213
Lähteet	237

TIIVISTELMÄ



Julkaistu on tutkimushankkeen *Kulttuurien välinen viestintä työyhteisöissä* tuotos. Hankkeessa on tutkittu, miten kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän valmiuksia ja taitoja voidaan erilaisissa työyhteisöissä kehittää. Millaiset rakenteet ja käytännöt edesauttavat kulttuurien välisen viestinnän onnistumista? Miten kulttuurien välisen viestinnän taitoja voidaan työyhteisössä oppia? Mikä on sellainen koulutuksen sisältö, jolla viestintätaitoja opitaan tehokkaasti? Entä millaisilla metodeilla koulutuksen vaikuttavuus on paras mahdollinen?

Tutkimuksessa mukana olevat työyhteisöt edustavat yksityisiä ja julkisia aloja ja sijoittuvat informaatio- ja viestintäteknologian alalle, sosiaali- ja terveysalalle sekä kolmannen asteen ammatillisen koulutuksen alalle. Tutkimusaineistona on tutkimuskirjallisuuden lisäksi työyhteisöistä hankittu asiakirja- ja haastatteluaineisto sekä kenttämuistiinpanot.

Tutkittavissa työyhteisöissä on kehitetty kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja viestintää edistäviä käytäntöjä ja rakenteita. Usein nämä samat käytännöt ja rakenteet edistävät myös kulttuurien välisten viestintätaitojen oppimista, onhan sujuva viestintä oppimisen olennainen tekijä. Työyhteisöjen henkilöstö on kehittänyt erilaisia ratkaisuja viestinnän haasteisiin ja etenkin heikosta kielitaidosta johtuviin on-

gelmiin. Silti työyhteisöissä esiintyy epävarmuutta ja ennakolluuloja, jotka vaikeuttavat vuorovaikutusta ja viestintää eritaustaisten ihmisen välillä.

Tutkittujen työyhteisöjen jäsenet eivät pääosin osaa tietoisesti tuoda esiin kulttuurisidonnaista hiljaista tietoa, mikä vaikeuttaa yhteisen perustan rakentamista viestinnälle. Samoin taito ymmärtää oman kulttuurisen taustan vaikutuksia omaan tapaan tulkita maailmaa ja käyttäytyä siinä on heikko. Väärinkäsitykset ja ristiriidat ovat kaikissa työyhteisöissä yleisiä.

Vaikka virtuaalisuus asettaa ICT-alan työyhteisölle lisähaasteensa, ICT-alan asiantuntijat tarvitsevat pääosin samanlaisia kulttuurien välisen viestinnän taitoja kuin muidenkin työyhteisöjen ammattilaiset.

Merkittävä osa työssä tarvittavista taidoista opitaan työn ohessa, mutta tutkittujen työyhteisöjen jäsenet hyötyisivät silti kulttuurien välisen viestinnän koulutuksesta. Koulutus auttaisi työyhteisön jäseniä oppimaan, kuinka yhteistä näkemystä voidaan rakentaa viestintätilanteessa tasapuolisesti ja kaikkia kuunnellen. Näin monimuotoisuuden lisääntyminen ei tarkoittaisi työyhteisössä vain uusien tulokkaiden sopeutumista, vaan johtaisi koko työyhteisön kehittämiseen. Koulutuksen avulla henkilöstö voi omaksua oppimista edistäviä reflektiivisiä prosesseja, ja näin oppiminen ei jäisi stereotyyppisten näkemysten omaksumiseksi, vaan etenisi myös niiden kyseenalaistamiseen ja testaamiseen sekä uusien näkemysten löytämiseen.

Avainsanat: monimuotoinen työyhteisö, kulttuurienvälisyys, viestintä, moninaisuusjohtaminen, henkilöstökoulutus

ESIPUHE



Haluan kiittää lämpimästi kaikkia haastateltaviani sekä muita tutkimukseen osallistuneiden työyhteisöjen jäseniä. On ollut etuoikeus tutustua arkipäivän työhönne ja osallistua tapahtumiinne sekä päästä sisään työyhteisöjen elämään kuuntelemalla haastateltavien näkemyksiä. Tutkimustyö ei ole koskaan ollut yhtä mielenkiintoista ja hauskaa!

Kiitän myös hankkeen johtajaa, koulutuspolitiikan ja monikulttuurisuuskasvatuksen professoria Pirkko Pitkästä mahdollisuudesta työskennellä hänen kanssaan ja alaisuudessaan Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikössä.

Tämä julkaisu perustuu hankkeessa *Kulttuurien välinen viestintä työyhteisöissä* tehtyyn tutkimukseen. Vuoden 2011 kestänyttä hanketta rahoitti Työsuojelurahasto. Hankkeen johtajana toimi Pirkko Pitkänen ja se on jatkoa Pitkäsen johdolla vuosina 2003–2006 toteutetulle tutkimukselle *Kulttuurien välinen työ* (rahoittajat Suomen Akatemia ja Työsuojelurahasto) ja vuosina 1998–2010 toteutetulle tutkimukselle *Sulkeutuuko Suomi? Kulttuurien välinen vuorovaikutus kohtaamisen areenoilla* (rahoittajat Suomen Akatemia, OPM ja Kuntaliitto).

Myös projektin ohjausryhmän jäsenet ansaitsevat kiitoksen asiantuntevista näkemyksistään ja avustaan projektin toteuttamisessa. Ohjausryhmän jäseniä ovat olleet Euroopan muuttoliikeverkoston

tulosalueen johtaja Kielo Brewis (Maahanmuuttovirasto), asiantuntija Peer Haataja (Elinkeinoelämän keskusliitto), maahanmuuttoasioiden asiantuntija Helena Hämäläinen (SAK), yliopettaja Riitta Metsänen (HAMK, Ammatillinen opettajakorkeakoulu), Head of Program Management, Head of Tampere Development Center Juha Nurmi (Nokia Siemens Networks), kehityspäällikkö Aulikki Sippola (Tapiola-ryhmä), taloustieteiden lehtori Teppo Sintonen (Jyväskylän yliopisto) ja kulttuurien välisen työn kouluttaja Päivi Vartiainen-Ora. Kiitos teille!

Lisäksi kiitän Elisa Keski-Hirvelää haastatteluaineiston luotettavasta ja ripeästä litteroinnista.

I.

JOHDANTO



Työelämän kansainvälistyminen ja työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus nähdään Suomessa monilla aloilla välttämättömänä kehityksenä kilpailukyvyyn tai työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Toisaalta työelämä monimuotoistuu samaa tahtia yhteiskunnan monimuotoistumisen kanssa. Kehitys vaatii työyhteisöjen jäseniltä paitsi kielitaitoa, myös kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän taitoja. Työntekijöiden on osattava viestiä sujuvasti eritaustaisten ja eri kieliä puhuvien työtovereiden ja asiakkaiden kanssa. Kulttuurien välisen viestinnän haasteet ovat suurimmat työyhteisöissä, joissa viestintä on työskentelyn olennainen osa. Tässä tutkimuksessa olen selvittänyt, millaiset kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän valmiudet erilaisten monikulttuuristen työyhteisöjen jäsenillä on, millaisia kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän haasteita he kohtaavat sekä miten kulttuurien välistä viestintää voidaan eri työyhteisöissä helpottaa.

Käytän tutkimuksessa termiä kulttuurien välinen viestintä viittaamaan tilanteeseen, jossa eritaustaiset ihmiset viestivät toisilleen sekä rakentavat yhteistä ymmärrystä viestintätilanteesta. Minulla on silti varaukseni termiä kohtaan, sillä mielestäni se ohjaa ajattelemaan, että

on olemassa johdonmukaisia ja enemmän tai vähemmän suljettuja kokonaisuuksia, kulttuureja, jotka määrittävät ihmisten ajattelua, käyttäytymistä ja viestintää. Tämän ajattelun mukaan kulttuurien erilaiset arvot, normit ja roolit johtavat väärinymmärryksiin, ristiriitoihin ja konflikteihin. Väärinymmärryksiä tapahtuu, koska jokainen tulkitsee toisten käyttäytymistä omien standardiensa mukaisesti, jolloin toisten käyttäytyminen ja viestintä saattaa vaikuttaa tilanteeseen sopimattomalta, työkeältä ja jopa loukkaavalta. Johtopäätöksenä on, että pystymme välttämään väärinkäsityksiä, ristiriitoja ja konflikteja, mikäli tiedämme, kuinka vuorovaikutuksen toinen osapuoli maailman, tilanteen ja meidän roolimme siinä näkee. Kun yksilöt mielletään kulttuurinsa edustajiksi, kulttuureja luokittelemalla saamme tietoa siitä, mitä tilanne yksilölle merkitsee. Etenkin monet työelämän oppaat perustuvat kulttuuristen tapojen ja uskomusten luokitteluun (Salo & Poutiainen 2010).

Stereotyyppinen ajattelu saattaa silti pikemminkin altistaa epäonnistumisille kuin auttaa kulttuurien välisissä viestintätilanteissa (Holliday ym. 2008, 3; Bairoh & Trux 2010, 207–214). Viestinnän osapuolet eivät lisää keskinäistä ymmärrystä tilanteen luonteesta olettamalla, että he tuntevat ennalta toisen henkilön ajattelutavan ja käyttäytymismallit. Stereotyyppioissa pitäytyminen mahdollistaa väärinkäsitysten, ristiriitojen ja konfliktien syyn vierittämisen viestinnän toisen osapuolen niskoille. Omia ajattelu-, käyttäytymis- ja viestintätapoja ei tarvitse kyseenalaistaa, kun se on aina se toinen, joka kulttuurisista syistä ei ymmärrä selkeää, rehellistä, avointa ja suoraa viestintää.

Pidän kulttuurien välistä viestintätilannetta Tom Koolea ja Jan D. ten Thijsen seuraten tilanteena, jossa viestiminen on mahdollista vain, jos osapuolet rakentavat yhteisen ja jaetun merkitysten ja käytäntöjen perustan (Koole & ten Thijsen 2001, 571). Tilanteen osapuolten täytyy siis saavuttaa yhteisymmärrys siitä, mistä tilanteesta on kysymys, mitkä sen päämäärät ovat sekä millaisia sääntöjä, käyttäytymisnormeja ja rooleja siinä noudatetaan. Tässä mielessä kulttuurien välinen viestintätilanne ei eroa tavallisesta viestintätilanteesta. Tosin ajattelen kaikkea

viestintää kulttuurien välisenä siinä mielessä, että ei ole olemassa kahta ihmistä, jotka olisivat muovautuneet täysin samanlaisissa olosuhteissa ja vieläpä tulkinneet kokemuksiaan samoin. Juuri siksi kulttuurisiin stereotyyppeihin luottaminen ei edesauta viestinnän onnistumista.

Kulttuurien välisyys merkitsee mahdollisuutta oppia, sillä keskinäinen ymmärrys lisääntyy vain oppimisen kautta (Seppälä 2010b, 14). Mitä erilaisemmat taustat viestinnän osapuolilla on, sitä enemmän heidän on opittava toisiltaan voidakseen rakentaa yhteisen ja jaetun perustan viestinnälleen eli tietääkseen, mitä erilainen käyttäytyminen ja viestiminen toiselle merkitsee. Näin viestintätilanne näyttäytyy meillä olevana prosessina, jossa osapuolet neuvottelevat merkityksistä, rooleista ja oletuksista, joiden mukaan tilanne etenee. Näkökulma tukee stereotyyppejä purkavaa, antiessentialistista näkemystä ihmisestä, jolloin yksilöä ei nähdä niinkään kulttuurinsa edustajana kuin aktiivisena, identiteettiään rakentavana toimijana. Kulttuuristen erojen tarkastelun sijaan näkökulma ohjaa miettimään tapoja, joilla tuoda viestintätilannetta ohjaavia, kulttuurisidonnaisia ja usein tiedostamattomia arvoja, oletuksia, käytäntöjä ja rooleja päivänvaloon neuvottelun kohteeksi. Kulttuurien välisessä viestintätilanteessa olennaisiksi taidoiksi nousevat siten kyky neuvotella ja kehittää yhdessä muiden kanssa se kulttuurinen viitekehys, johon vuorovaikutus ja yhteisymmärrys voivat perustua. Tätä viitekehystä voidaan nimittää kolmanneksi kulttuuriksi. (Saastamoinen 2009, 59; Friedman & Antal 2005, 2008.)

Kulttuurien välisen viestinnän taitojen tarve kasvaa tulevaisuudessa kaikilla aloilla. Tutkimuksessa mukana olevat työyhteisöt edustavat yksityisiä ja julkisia aloja ja sijoittuvat informaatio- ja viestintäteknologian (tästä lähtien ICT) alalle, sosiaali- ja terveysalalle ja kolmannen asteen ammatillisen koulutuksen alalle. Näillä aloilla kansainvälinen liikkuvuus on joko erityisen suurta tai merkittävästi kasvamassa. ICT-alan erityispiirteinä ovat kansainväliset yhteisprojektit, joissa eritaustainen henkilöstö työskentelee eri maissa ja/tai monikulttuurisissa ryhmissä yhteisen kehitystehtävän parissa. ICT-ala eroaa sosiaali- ja terveysalasta

sekä koulutusalaista siinä, että suuri osa työstä tehdään virtuaalisesti käyttäen hyväksi teknologisia viestintäkanavia.

Kulttuurien välisen viestinnän taitojen kehittäminen on ajankohdainen haaste myös sosiaali- ja terveydenhuollon sekä koulutusalan työyhteisöissä, sillä terveydenhuollon (lääkärit, hoitajat) ja kolmannen asteen koulutuksen (opettajat, tutkijat) ammatilliset tilat ovat enenevästi kansainvälisiä. Sosiaali- ja terveysalojen työvoiman puutetta paikataan houkuttelemalla alalle maahanmuuttaja- ja ulkomaalais-taustaisia ihmisiä. Koulutusala kansainvälistetään opettajien, tutkijoiden ja opiskelijoiden monimuotoisuutta lisäämällä sekä erilaisissa kansainvälisissä verkostoissa toimimalla.

ICT-alan työyhteisö sijoittuu globaalisti toimivaan yritykseen ja eri maiden yksiköissä toimeenpantavan projektin puitteisiin. Työyhteisössä työskentelee ihmisiä monien eri maiden yksiköissä ja myös asiakkaat sijoittuvat globaalisti. Koulutusalan edustajaksi on projektiin valikoitunut Ammatillinen opettajakorkeakoulu, jonka opiskelijoista yhä useammalla on maahanmuuttajatausta ja vielä useampi tulee työskentelemään monikulttuurisen ryhmän parissa. Sosiaali- ja terveysalaa edustaa pääkaupunkiseudulla toimiva vanhustenhoitokeskus, jossa kulttuurisesti monimuotoinen henkilökunta hoitaa pitkäaikaista lääketieteellistä apua tarvitsevia vanhuksia.

ICT-alan työyhteisössä työkielenä on maailmanlaajuisesti englanti, jota useimmat puhuvat vieraana kielenään, kun taas koulutus- sekä sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä työkielenä on suomi, jota maahanmuuttajataustaisten työtovereiden ja opiskelijoiden odotetaan oppivan. Tutkimusaineistona on tutkimuskirjallisuuden lisäksi näistä työyhteisöistä hankittu asiakirja- ja haastatteluaineisto sekä kenttämuistiinpanot. Olen lukenut muun muassa henkilöstöstrategioita ja koulutussuunnitelmia ja havainnoinut työyhteisöjen toimintaa. Olen myös haastatellut 50 ihmistä, joista 20 työskentelee ICT-alalla, 14 koulutusosalalla ja 16 sosiaali- ja terveysalalla.

Suomalaisten työyhteisöjen kulttuurien välisestä viestinnästä on tehty aikaisemminkin tutkimuksia. Annika Forsader ja Mika Raunio

ovat todenneet, että heikko keskustelukulttuuri, sosiaalisen vuorovaikutuksen vähäisyys sekä itsenäisyyden ja omatoimisuuden korostaminen vaikeuttavat ulkomaalaistaustaisen henkilöstön sopeutumista suomalaiseen työyhteisöön (Forsander & Raunio 2005, 40; Raunio 2002, 10). ICT-alaa tutkiessaan Mika Raunio on huomannut, että suomalaisissa yrityksissä vallitseva matala hierarkkisuuden taso luo hyvät lähtökohdat avoimelle vuorovaikutukselle, mutta tämän edun syö ICT-alan työyhteisöille tyypillinen vähäeleinen keskustelukulttuuri ja yleinen viestinnän vähäisyys (Raunio 2002, 114).

Monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista tutkinut Vesa Suutari on puolestaan havainnut, että ulkomaalaisten kokemuksissa suomalainen viestintätyyli koetaan usein turhan niukaksi, jopa työkeäksi. Suutarin mukaan vähäinen viestintä vaivaa erityisesti kantaväestöön kuuluvien esimiesten ja ulkomaalaissyntyisten työntekijöiden kanssa käymistä. (Suutari 2005, 86.) Työsuojelurahaston rahoittaman tutkimuksen *Maahanmuuttajien asema suomalaisessa työelämässä – keinot kohti tasa-arvoa* mukaan muita ongelmia ovat muun muassa piintyneet, kielteiset asenteet, maahanmuuttajien näkeminen marginalisoivien stereotyyppien edustajina sekä puutteellinen perehdytys työhön. (Ahmad 2010; Laurén & Wrede 2010; Nieminen 2010; Silver 2010.)

Pirkko Pitkäsen johtamissa hankkeissa *Kulttuurien välinen työ* (2003–2006) ja *Sulkeutuuko Suomi – kulttuurien välinen vuorovaikutus kohtaamisen areenoilla* (2008–2010) huomattiin, että monikulttuurisissa työyhteisöissä esiintyy monenlaisia vuorovaikutus- ja viestintäongelmia. Johdon ja työntekijöiden kokemusten mukaan ongelmat johtuvat muun muassa puutteellisesta työhön perehdytyksestä sekä siitä, että eritaustaisilla työntekijöillä on erilaiset käsitykset hierarkiasta, kohteliaisuudesta ja ajankulusta. Ulkomaalaistaustaiset vastaajat valittivat huomattavan usein, että suomalaisilta esimiehiltä ja kollegoilta on vaikea saada palautetta työstä. Joissakin työyhteisöissä ilmenee myös suoranaista rasismia ja syrjintää. Myös Pitkäsen vuonna 2006 valmistuneessa selvityksessä *Etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus viranomaistyössä* merkittävä osa lääkäreistä, sairaanhoitajista ja

ammattillisista opettajista kertoi kohtaavansa työssään ongelmia, jotka johtuivat viestintävaikeuksista ja kulttuurien erilaisuudesta. (Pitkänen 2006, 90.)

Työyhteisöjen monimuotoistuminen ei kuitenkaan merkitse vain vaikeuksien lisääntymistä. Pitkäsen tutkimuksessa *Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä* osa haastatelluista henkilöstöjohtajista koki, että kulttuurisesti monimuotoinen henkilöstö on yritykselle myönteinen muutosvoima, sillä ulkomaalaistaustainen henkilöstö tuo uusia toiminnan mahdollisuuksia reflektoidessaan vanhan ja uuden toimintaympäristön välillä. Henkilöstön monimuotoisuuden lisääntymisen koettiin lisäävän innovatiivisuutta sekä mahdollistavan uudella tavalla yrityksen kansainvälistämistä. (Pitkänen 2005, 103.)

Innovatiivisuuden nähdään olevan yksi monikulttuurisen työyhteisön vahvuuksista (Gibson 2003, 224; Richardson 2005, 69). Forsanderin ja Raunion mukaan monimuotoisen yhteisön innovatiivisuus ei näy vain uusien ongelmanratkaisutapojen muodossa vaan myös sosiaalisina innovaatioina, esimerkiksi uudenlaisen keskustelukulttuurin syntyminenä työyhteisön jäsenten välillä. Olennaista työyhteisön innovatiivisuuden kannalta onkin sen valmius hyväksyä erilaisia ajattelutapoja ja kyky ymmärtää ja hyödyntää omien ja uusien ajattelutapojen eroja. Ennen kaikkea osaamiseen ja innovatiivisuuteen perustuva kilpailukyky rakentuu yksilöiden ja heidän sosiaalisten suhteidensa varaan. (Forsander & Raunio 2005, 45.)

Kun työyhteisö monimuotoistuu, myös kantaväestön edustajat joutuvat mukaan sosiokulttuurisen sopeutumisen prosesseihin, jotka voidaan kokea enemmän tai vähemmän stressaaviksi. Stressin kokeminen lisää työn kuormittavuutta, minkä vuoksi kielteinen asenneilmapiiri saattaa yleistyä. (Brewis 2008, 29; Pitkänen 2005, 104.) Kulttuurien välisen viestinnän vähäisyyteen vaikuttavat kielivaikeuksien ohella myös viestinnän osapuolten epävarmuus muun muassa kohteliaisuussäännöistä, sukupuolten välisistä suhteista, osapuolten rooleista ja käyttäytymisodotuksista. Ei ole helppoa rakentaa sosiaalisia suhteita, jos ei tiedä, miten ja mistä työtoverin kanssa voi ylipäättään

puhua. Epävarmuuden ja stressin vaivaama henkilöstö saattaa myös entistä voimakkaammin pitää kiinni totutuista toimintatavoista. Onkin syytä muistaa, että kansallisen ja kulttuurisen monimuotoisuuden lisääntyessä koko työyhteisö muuttuu. Jotta monimuotoistumiseen liittyvät edut saataisiin työyhteisöissä realisoitua, koko henkilöstöltä vaaditaan muutosvalmiutta: yksilölliset erot ja erilaiset etniset taustat tulisi huomioida ja kaikkien tulisi kehittää kulttuurien välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen valmiuksiaan. (Pitkänen 2005, 105–109.)

Käsillä oleva tutkimus keskittyy siihen, miten kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän valmiuksia ja taitoja voidaan erilaisissa työyhteisöissä kehittää. Millaiset rakenteet ja käytännöt mahdollistavat kulttuurien välisen viestinnän onnistumisen? Mikä on sellainen koulutuksen sisältö, jolla kulttuurien välisiä viestintätaitoja opitaan tehokkaasti? Entä millaisilla metodeilla koulutuksen vaikuttavuus on paras mahdollinen? Miten kulttuurien välisen viestinnän koulutus kannattaa järjestää, jotta siitä hyötyisi koko työyhteisö? Tutkimuksella pyritään myös saamaan tietoa siitä, tuleeko opetuksen sisällön ja metodien vaihdella työyhteisöjen ja/tai ammattiryhmien mukaan.

Käy ilmi, että tutkittavissa työyhteisöissä on jo kehitetty kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja viestintää edistäviä käytäntöjä ja rakenteita. Usein nämä samat käytännöt ja rakenteet edistävät myös kulttuurien välisten viestintätaitojen oppimista, onhan sujuva viestintä oppimisen olennainen tekijä. Työyhteisöjen henkilöstö on kehittänyt erilaisia ratkaisuja viestinnän haasteisiin ja etenkin heikosta kielitaidosta johtuviin ongelmiin. Silti työyhteisöissä esiintyy epävarmuutta ja ennakkoluuloja, jotka vaikeuttavat vuorovaikutusta ja viestintää eritaustaisten ihmisen välillä.

Tutkittujen työyhteisöjen jäsenet eivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta osaa tietoisesti tuoda esiin kulttuurisidonnaista hiljaista tietoa, mikä vaikeuttaa kolmannen kulttuurin rakentamista. Samoin taito ymmärtää oman kulttuurisen taustan vaikutuksia omaan tapaan tulkita maailmaa ja käyttäytyä siinä on heikko. Jotkut työyhteisöjen jäsenistä ovat osallistuneet kulttuurikoulutuksiin, joissa on

käyty läpi eri kulttuurien piirteitä ja tapoja. Työntekijät ovat oppineet työskentelyn ja koulutuksen avulla, kuinka tulla toimeen monikulttuurisessa työyhteisössä, mutta tämä oppiminen perustuu monissa tapauksissa yksinkertaisiin käyttäytymismalleihin sekä stereotyyppisiin käsityksiin eritaustaisista ihmisistä. Väärinkäsitykset ja ristiriidat ovat kaikissa työyhteisöissä yleisiä. Jokaisen tutkitun työyhteisön jäsenet miettivät yhä, kuinka sanoa asia eritaustaiselle ihmiselle niin, että se tulee ymmärretyksi.

Vaikka virtuaalisuus asettaa ICT-alan työyhteisölle lisähaasteensa, tutkimuksessa käy ilmi, että ICT-alan asiantuntijat tarvitsevat pääosin samanlaisia kulttuurien välisen viestinnän taitoja kuin muidenkin työyhteisöjen ammattilaiset. Taito rakentaa kolmatta kulttuuria sekä taito luoda luottamusta ovat erityisen olennaisia virtuaalisessa työskentelyssä, vaikka kolmas kulttuuri rakennetaankin teknisten viestintävälineiden avulla. ICT-alan asiantuntijoilla on paljon kokemusta rajat ylittävää työstä ja kohtuullisen hyvät viestintävalmiudet, mutta myös he tarvitsevat taitoja, joiden avulla voivat tietoisesti luoda rajat ylittävää yhteisymmärrystä.

Merkittävä osa työssä tarvittavista taidoista opitaan työn ohessa, mutta tutkittujen työyhteisöjen jäsenet hyötyisivät silti kulttuurien välisen viestinnän koulutuksesta. Koulutus auttaisi työyhteisön jäseniä oppimaan, kuinka yhteistä näkemystä voidaan rakentaa viestintätilanteessa tasapuolisesti ja kaikkia kuunnellen. Näin monimuotoisuuden lisääntyminen ei tarkoittaisi työyhteisössä vain uusien tulokkaiden sopeutumista, vaan johtaisi koko työyhteisön kehittämiseen. Koulutuksen avulla henkilöstö voisi omaksua oppimista edistäviä reflektiivisiä prosesseja, jotta oppiminen ei jäisi stereotyyppisten näkemysten omaksumiseksi, vaan etenisi myös niiden kyseenalaistamiseen ja testaamiseen sekä uusien näkemysten löytämiseen.

Seuraavaksi tarkastelen tutkimuksen teoreettista taustaa, minkä jälkeen esittelen aineiston ja metodologian. Olen kirjoittanut jokaisesta työyhteisöstä raportin, joiden esittämisen jälkeen vertailen omassa luvussaan työyhteisöjen haasteita, rakenteita ja käytäntöjä sekä työn-

tekijöiden viestintävalmiuksia. Lopuksi esitän suosituksia koskien työyhteisöjen rakenteita ja käytäntöjä sekä henkilöstökoulutuksen sisältöä ja metodeja. Työyhteisöjä koskevat suositukset sisältävät organisaatiotason, esimiestason ja työntekijätason suosituksia, sillä sujuvan kulttuurien välisen viestinnän rakentamiseksi muutokset kaikilla tasoilla ovat tarpeellisia.

2.

KULTTUURIEN VÄLINEN VIESTINTÄ SOSIAALISEN KONSTRUKTIVISMIN NÄKÖKULMASTA



Mitä kulttuuri on?

Kulttuurien välistä viestintää koskevassa kirjallisuudessa termi kulttuuri otetaan usein annettuna tai sen määrittelyyn ja teoretisointiin ei kiinnitetä kovin paljon huomiota. Kulttuurin määrittelyminen on silti tärkeää tutkijalle ja alan kouluttajalle. Kuinka muuten tiedämme, mistä ylipäättään puhumme? Termi kulttuurien välinen viestintä johdattaa ajattelemaan, että kulttuurit ovat johdonmukaisia, yhtenäisiä ja suljettuja kokonaisuuksia. Kulttuurit viestivät yksilöiden välityksellä, sillä yksilöt ovat sisäistäneet kulttuurin arvot, normit ja oletukset.

Voimme mieltää kulttuurin ihmismielten kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka saa ihmiset tulkitsemaan maailmaa tietyllä tavalla. Tai voimme ajatella kulttuurin olevan kuin sipuli, jonka havaittavissa olevat pintakerrokset koostuvat käyttäytymismalleista, vaatetuksesta, kielistä, tarinoista, symboleista sekä riiteistä ja rituaaleista. Moninaisten kerrosten alta löytyy kulttuurin ydin, kokoelma abstrakteja ja osaksi tiedostamattomia oletuksia, normeja, ideaaleja ja arvoja, jotka määrittävät pintatason elementtejä. (Phillips & Boyacigiller 2003, 77.) Jotkut näkevät kulttuurin jäävuorena, joka on suurimmaksi osaksi veden peitossa. Veden yläpuolinen osa koostuu kulttuurin näkyvistä puolista

eli puhutusta ja kirjoitetusta kielestä, symboleista ja esineistä, kun taas veden alapuolella, näkymättömissä, sijaitsevat käyttäytymisnormit, uskomukset ja arvot, jotka määrittelevät ihmisten käyttäytymistä ja elämää. (Friedman & Antal 2005, 71–72.)

Mitä tahansa yllä kuvattua metaforaa käyttämme ymmärtääksemme kulttuurin merkitystä, perusidea on, että ihmisten käyttäytymistä määrittelevät tekijät ovat näkymättömiä. Osaamme käyttäytyä tietyssä tilanteessa, koska meillä on kulttuurisidonnaista hiljaista tietoa, jota toisesta kulttuurista tulevalle ihmisellä ei voi olla. Me emme kuitenkaan tiedosta omaavamme tätä tietoa, emmekä osaa puhua siitä ääneen. Tapamme ymmärtää maailma ja elää siinä näyttäytyy meille luonnollisena. Emme tule koskaan edes tarkistaneeksi, mitä sipulimme sisällä on. Kulttuurien välisissä kohtaamisissa emme tule myöskään ajatelleeksi, mitä toisen ihmisen sipulin sisällä on. Me yksinkertaisesti tulkitsemme toisen ihmisen käyttäytymistä omien, luonnollisilta tuntuvien arvojemme, normiemme ja oletustemme mukaan, jolloin toisen ihmisen käyttäytyminen saattaa vaikuttaa oudolta, järjettömältä ja kenties jopa uhkaavalta. Viestinnän toinen osapuoli tulkitsee meidän käyttäytymistämme samalla tavalla, minkä seurauksena olemme hämmentyneitä ja epävarmoja, tulkitsemme toisemme väärin ja saatamme jopa ajautua konfliktiin. (Em., 71–72.)

Selventääkseni kuvaa sipuleista ja jäävuorista sekä omaa kritiikkiäni tällaista kulttuurikäsitystä kohtaan haluan tehdä vielä muutamia huomautuksia. Ensinnäkin, sipulit ja jäävuoret mielletään yleensä kansallisiksi. Olemme ennen kaikkea suomalaisia, ruotsalaisia, venäläisiä, somaleja ja niin edes päin. Muita kuin kansallisia kulttuureja kutsutaan alakulttuureiksi, aivan kuin niillä olisi vähäisempi merkitys tai niiden merkitystä säätelisi yhtenäinen yläkulttuuri. Kulttuurien olettaminen kansallisiksi mahdollistaa kuvan pitämisen selkeänä ja yksinkertaisena. Mutta kulttuuri ja sen tuottaminen eivät ole yksinkertaisia ilmiöitä ja toisinaan yksinkertaistaminen hämärtää koko kuvan.

Käsittääkseni meillä jokaisella on monia ja erilaisia kulttuurisia taustoja, joista muodostuu jokaisen henkilökohtainen merkitysten

verkosto eli kulttuuri. Tämä verkosto on epäjohdonmukainen, epäyhtenäinen ja vain osittain muiden kanssa jaettu. Suomalaisuus merkitsee eri asioita eri ihmisille. Ihmisen alakulttuurit määrittelevät, miten he tulkitsevat yläkulttuurin, suomalaisuuden. Se, mikä suomalaisuudessa on merkityksellistä minulle, saattaa olla täysin merkityksetöntä suomalaiselle, jolla on eri sukupuoli, koulutus tai sosiaalinen tausta. Tulkinnot saattavat olla niin erilaisia, että niistä ei saa muodostettua yhtenäistä yläkulttuuria. Toisaalta, vaikka ihmisillä on eri kansallisuus, heidän kulttuuriset taustansa saattavat monelta osin olla samanlaisia. Löytämällä meitä yhdistävät asiat voimme edistää yhteisen ymmärryksen löytymistä.

Toiseksi, yksilön ja kulttuurin suhdetta ei ole sipulijattelussa tarpeeksi mietitty. Oletuksena on, että yksilö ikään kuin kantaa kulttuuria mukanaan tai että kulttuuri määrittelee yksilön ajattelun ja käyttäytymisen. Ihminen saa (kansallisen) kulttuurin sosialisoinnin myötä ja sen jälkeen hän kantaa sitä, vaikka ei tiedä kantavansa. Hän muodostaa identiteettinsä (kansallisen) kulttuurinsa perusteella, vai pitäisikö sanoa, että kulttuuri muokkaa hänen identiteettinsä? Yksilöllä ei vaikuta olevan lainkaan autonomiaa, toimijuutta tai vapautta, vaikka juuri ihmiset tekevät kulttuurin.

Tämä työ lähtee oletuksesta, jonka mukaan ihmisillä on vaikeasti hahmotettavissa olevat kulttuuriset taustansa, jotka sisältävät monia toisilleen vastakkaisia elementtejä, joista vain jotkut he valitsevat itselleen merkityksellisiksi. Elämänsä eri aikoina he saattavat suosia eri elementtejä, ja näillä valinnoillaan ja niitä perustelemalla he tuottavat kulttuuria.

Kolmas huomautukseni on yhteydessä toiseen. Kuinka sipulin sisäkerrokset joutuivat sipulin sisälle? Ovatko ne aina olleet siellä vai laittoiko joku ne sinne? Kuka? Ehdotukseni on, että kulttuurin oletukset, odotukset, normit ja arvot eivät ole sipulin sisässä tai veden alla, vaan niitä tuotetaan pinnalla, kielessä jota puhumme ja käytännöissä joita seuraamme. Kuinka muuten diskurssianalyysin tekijä pystyy analysoimaan kulttuuria vain kieltä tutkimalla? Hän pystyy siihen vain,

koska me itse arkipäiväisessä elämässämme tuotamme ja vahvistamme kulttuurimme sisältämiä merkityksiä ja neuvottelemme niistä.

Me emme vain käyttäydy tietyllä tapaa, vaan puhumme jatkuvasti käyttäytymisestämme ja sen syistä. Puhumme myös siitä, kuka saa puhua, ketä pitäisi kuunnella ja millainen puhe on asianmukaista. Koska emme pidä kaikkien näkökulmaa oikeutettuna tai asiaankuuluvana, kulttuurimme ei heijasta kaikkien asemaa ja näkökulmaa. Emme tee kulttuuriamme täysin tietoisesti, vaan usein tartumme ideaan, joka näyttää palvelevan hyvin identiteettimme muodostamista ja sosiaalista, poliittista tai taloudellista asemaamme. Tällöin emme yleensä tule syvällisesti miettineeksi, kuinka tämä idea vaikuttaa meidän elämäämme ja toisiin, minkä vuoksi on mahdollista, että jotkut meistä yrittävät elää sellaisten standardien mukaan, jotka ovat heidän omien intressiensä vastaisia. Jos oletamme, että oletukset, odotukset, normit ja arvot ovat itsestään selvästi olemassa, menetämme mahdollisuuden kysyä, kenen normeja ja arvoja kunnioitamme ja seuraamme, kuinka valta muovaa meidät ja sosiaaliset suhteemme, kuka uskomuksista hyötyy ja kenelle siitä on haittaa, ja kuinka me tuotamme kulttuurisen järjestelmämme.

Sipuleista stereotypioihin eli teorian vaikutus käytäntöön

Kansallisten jäävuorten mallin maailmankuva on yksinkertainen. Kansallinen ryhmä jakaa yhteisen ymmärryksen hyvästä elämästä ja asianmukaisesta käyttäytymisestä. Koska kaikkien käyttäytyminen perustuu jaettuihin oletuksiin, odotuksiin, normeihin ja arvoihin, väärinymmärryksiä ja konflikteja ei esiinny. Ongelmat alkavat vasta silloin, kun jäävuoren reitille seilaa toinen jäävuori.

Vain harva meistä ajattelee kulttuuristen väärinymmärrysten olevan mielenkiintoisia oppimisen mahdollisuuksia. Kulttuurisia väärinymmärryksiä pidetään yleensä konflikteina, jotka uhkaavat ta-

voitteitamme, kyvykkyyttämme ja identiteettejämme. Me haluamme välttää väärinymmärryksiä, koska ne hämmentävät ja nolottavat sekä herättävät meissä epävarmuutta ja epämääraistä uhan tuntua. Oletamme, että voimme välttää kulttuurisia väärinkäsityksiä ja niiden mukanaan tuomia kielteiseksi miellettyjä tunteita tietämällä etukäteen, mitä on tulossa. Tietääksemme, miten viestinnän toinen osapuoli näkee tilanteen ja oman roolimme siinä, meidän on saatava tietoa toisesta. Tietoa saamme luokittelemalla kansallisia kulttuureja ja niiden eroja. (Friedman & Antal 2005, 72.)

Kulttuureja voidaan luokitella monella tapaa. Geert Hofstede ehdottaa erojen tekemistä sen perusteella, määrittääkö kulttuuria individualismi vai kollektivismi, pieni vain suuri valtaetäisyys, heikko vai vahva epävarmuuden sietokyky ja maskuliinisuus vai feminiinisyys (Hofstede 1991). Kulttuureja on vertailtu ainakin 23 ulottuvuuden perusteella (Bird & Osland 2003, 89–91). Luokittelujen ja vertailujen on uskottu lisäävän mahdollisuuksiamme ymmärtää, kuinka toisen kulttuurin edustaja näkee maailman ja tietyn viestintätilanteen, ja kuinka hän odottaa meidän käyttäytyvän siinä. Luokittelemalla ja vertailemalla olemme yrittäneet opetella, kuinka käyttäytyä suomalaisella, ruotsalaisella tai somalialaisella tavalla. Kulttuurien välisen viestinnän koulutus ei olekaan pyrkinyt kehittämään yleisiä viestintätaitoja, vaan on tarjonnut listaa siitä, miten vieraassa kulttuurissa toimitaan ja mitä siellä ei ainakaan saa tehdä.

Allan Bird ja Joyce S. Osland väittävät, että opetamme ihmisille stereotypioita opettaessamme heille, kuinka kulttuureja luokitellaan. He eivät pidä stereotypittämistä hyvänä strategiana toisten ymmärtämiseksi, koska myös he näkevät kulttuurien olevan monitasoisia ja ristiriitaisia kokonaisuuksia. (Em., 89–91.) Victor J. Friedmanin ja Ariane B. Antalín mielestä luokitteluun perustuva kulttuurien välisen viestinnän koulutus on liian determinististä, sillä se olettaa, että on olemassa kansallinen, ennustettavissa oleva käyttäytymistapa, jota seuraamalla yksilö voisi sopeutua. Oletuksena on siis, että kulttuurien

välisen viestinnän taitaja sopeutuu toisten käyttäytymis- ja viestintätapoihin ja alkaa toimia maassa maan tavalla.

Olen samalla kannalla Friedmanin ja Antalín kanssa siinä, että maan tapaan ei voi sopeutua, koska sitä ei edes ole olemassa. Kuten Friedman ja Antal korostavat, kansallisuus ei määrittele ihmisten käyttäytymistä, sillä he ovat osa monia kulttuurisia rakennelmia ja seuraavat eri tilanteissa eri sääntöjä, ja jotkut eivät seuraa sääntöjä lainkaan. Friedman ja Antal eivät käsitä kulttuuria yhtenäisenä kokonaisuutena, vaan mahdollisten tulkinta- ja käyttäytymismallien kokoelmana. He jatkavat, että luokittelu perustuu kansallisia kulttuureja koskevaan pinnalliseen tietoon ja edistää stereotyyppistä, jopa loukkaavaa ajattelua. Luokittelu ei helpota erilaiset taustat omaavien ihmisten välistä yhteistyötä eikä kerro, kuinka muiden ihmisten kanssa kannattaa käyttäytyä ja viestiä. (Friedman & Antal 2005, 73–76.)

Myös Susanna Bairoh ja Marja-Liisa Trux esittävät samanlaisia huomioita kritisoidessaan moninaisuuden johtamisen koulutusta. He näkevät, että erilaisuuskoulutuksissa usein vahvistetaan rasistisia ja seksistisiä ajatusmalleja pitämällä erilaiseksi luokiteltuja ihmisiä eksoottisina, epäasianmukaisina ja alikehittyneinä toisina, jotka tarvitsevat meidän hyväksyntäämme, apuamme ja suvaitsevaisuuttamme. Kun eroja pidetään itsestään selvinä ja luonnollisesti olemassa olevina, menetämme mahdollisuuden arvioida, kuinka identiteettejä ja valta-asemia voidaan muuttaa. (Bairoh & Trux 2010, 213–214.)

Kuten edellä esitetystä kritiikistä voi päätellä, pidän näkemyksiä kulttuurista sipulina tai jäävuorena liian yksinkertaistettuina. Mikä tärkeämpää, sipuliajattelun pohjalta johdetut strategiat kulttuurien välisissä viestintätilanteissa pärjäämiseen eivät ole tuloksellisia, vaan saattavat jopa vaikeuttaa yhteisymmärryksen löytymistä. Seuraavaksi tarkastelen mahdollisuuksia, joita kriittisen sosiaalisen konstruktivismin pohjalta rakennettu kulttuurikäsite tarjoaa.

Konstruktivistinen kulttuurin käsitys

Konstruktivistisesta viitekehyksestä kulttuuria ei käsitetä johdonmukaisena ja yhtenäisenä kokonaisuutena, vaan kollektiivisesti jaettuna merkitysten verkostona tai järjestelmänä, jonka epäjohdonmukaisia ja toisinaan ristiriitaisia oletuksia, odotuksia, normeja ja arvoja yksilöt tulkitsevat ja laittavat suosituimmuusjärjestykseen (Hall 2003, 85). Sosiaaliset konstruktivistit seuraavat Bergeriä ja Luckmannia (1987) olettaessaan, että ihmiset luovat sosiaalisen todellisuutensa ja identiteettinsä keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. Ihmisillä on rooli kulttuurin rakentumisessa, mutta kukaan heistä ei pysty hallitsemaan sen rakentamisen prosessia, sillä kulttuuria muovaillaan spontaaneiden ja itsestään selvien, kielellisten ja ei-kielellisten sekä tietoisten ja tiedostamattomien teoin, joilla ihmiset reagoivat, vastaavat ja neuvottelevat merkityksistä (Cunliffe 2004, 412). Merkitykset eivät siis ole olemassa itsessään, vaan niistä pitää jatkuvasti neuvotella, eivätkä edes samaan kulttuuriseen ryhmään kuuluvat ihmiset ole samaa mieltä kulttuurinsa edistämisen arvoisista normeista, käytännöistä ja arvoista (Hall 2003, 13).

Kriittisestä konstruktivistisesta viitekehyksestä on olennaista kysyä, kuinka merkitysten järjestelmää tuotetaan ja vahvistetaan, kuinka se hiljentää ihmisiä, ja millaisia toimijuuden mahdollisuuksia se yksilöille tarjoaa. Konstruktivistisen teorian mukaan ihmiset luovat, uudelleen tuottavat ja muuttavat kulttuuria päivittäisillä käytännöillään (Risse 2000, 5). Käytäntö viittaa tässä toistuvaan toiminta- tai puhetapaan. Mikä on käytännön ja merkityksen suhde? Roxanne Lynn Doty selittää, että merkityksen saadakseen käytännön on viitattava johonkin. Käytännöt kuuluvat diskursseihin, jotka mahdollistavat tietyt merkitykset, joihin käytännöt voivat viitata. Suhde käytäntöjen, merkitysten ja diskurssien välillä ei silti ole yksinkertainen. Diskurssit eivät mekaanisesti tuota käytäntöjä, eivätkä käytännöt diskursseja. Lisäksi käytännöillä on autonomiaa, jota ei voida vähentää yksilöiden tarkoituksiin, tahtoon, motivaatioihin ja tulkintoihin tai sosiaalisesti rakennettujen järjestelmien mekanismeihin. (Doty 1997, 377.) Käytäntö ei aina viittaa samaan

merkitykseen, sillä se voi napata merkityksen toisesta diskurssista tai muuttaa merkitystä saman diskurssin sisällä (Weedon 1987, 25).

Voimme määritellä diskurssin kielen käyttämisen tavoiksi, jotka edistävät tietynlaisen maailmankuvan omaksumista. Diskurssi on representaatioiden ja käytäntöjen kokoelma, jossa merkitykset tuotetaan, identiteetit ja sosiaaliset suhteet rakennetaan sekä tietyt poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja kulttuuriset tilat tehdään enemmän tai vähemmän todennäköisiksi (Campbell 2007, 216). Kulttuurisella kentällä vaikuttaa monia diskursseja ja ihmiset voivat käytännöllään (esimerkiksi puhumalla) viitata minkä tahansa diskurssin sisältämiin merkityksiin. Jos esimerkiksi sanon, että ”Rikollisuus on Suomessa yleisempää maahanmuuttajien kuin kantaväestön parissa”, toimeenpanen käytännön, joka viittaa merkitykseen ”Maahanmuuttajat ovat usein rikollisia, mikä on paha asia” diskurssissa, jota usein nimitetään ”Kriittiseksi maahanmuuttokeskusteluksi”.

Vaihtoehtoisessa diskurssissa ”Olemme kaikki erilaisia, mutta samanarvoisia” sama käytäntö voi viitata toiseen merkitykseen ”Maahanmuuttajat ovat hyviä ihmisiä, joiden on vaikea sopeutua suomalaisen yhteiskuntaan, koska suomalaiset ovat rasisteja ja rasismi on pahaa”. Jos jompi kumpi diskursseista on hallitsevassa asemassa, toisen diskurssin kannattajien kannattaa jättää käytäntö toimeenpanematta, sillä se hakee helposti merkityksensä hallitsevasta diskurssista. Diskurssien nimeäminen ja tulkitseminen tällä tavalla on näkökulmasta ja tulkinnasta riippuvaista, minkä vuoksi moni selittäisi edellä mainitun asian eri tavalla kuin minä. Joka tapauksesta selityksestä käy ilmi, kuinka käytäntöjä toimeenpanemalla (esimerkiksi puhumalla ja kirjoittamalla) me emme vain tuota merkityksiä ja diskursseja, joihin nuo merkitykset sisältyvät, vaan myös muovailemme identiteettejämme ja rakennamme sosiaalista maailmaa, joihin ihmiset sijoittuvat eri tavoin. Kumpikin edellä nimetty diskurssi edistää esimerkiksi ihmisten jakamista kantasuomalaisiin ja maahanmuuttajiin, mikä määrittää, millaisista asemista erilaiset puhujat voivat asiansa esittää ja kuinka heihin ja heidän näkemyksiinsä suhtaudutaan.

Diskurssit sisältävät arvoja (on hyvä seurata lakia) ja normeja (ihmisen pitää seurata lakeja) sekä vastakkainasetteluja (hyvä/paha, itse/toinen, suomalainen/maahanmuuttaja jne.), joiden kautta ajattelumme etenee. Usein ihmiset tekevät käytäntöjä, jotka vahvistavat diskurssia, jossa he itse sijoittuvat suosiollisesti. Diskurssit suojelevat vaikutusvaltaansa sisältämällä käytäntöjä ja merkityksiä, jotka hiljentävät sen haastavat ihmiset ja näkökulmat. Eli jos kirjoitan lehteen, että ”Rikollisia tulee Suomessa kaikista väestönosista”, minua saatetaan väittää naiiviksi ja tiedostamattomaksi naiseksi, joka haluaa tulla arabimiehen hyväksikäyttämäksi. Kaikissa diskursseissa on toimijuuden paikkoja, joita voi ottaa tekemällä tietyn käytännön. Kriittisen maahanmuuttokeskustelun diskurssissa järkevän ihmisen paikalle pääsee väittämällä maahanmuuttajia epäluotettaviksi ja kukkahattutädin paikalle haastamalla tämän väitteen. Toisinaan käytännöt silti epäonnistuvat merkityksen tuottamisessa, ja siksi identiteettimme eivät koskaan voi olla täysin vakaita. Kilpailevan diskurssin tultua hallitsevaksi järkevän ihmisen aseman pohjalta rakennettu identiteetti horjuu.

Yksilöt rakentavat kulttuureja käyttämällä hyväksi moninaisia ja osittain päällekkäisiä ja limittäisiä diskursseja. Tekemällä käytäntöjä he ikään kuin neuvottelevat jaetuista merkityksistä. Jaetut merkitykset eivät ole vain ideoita, vaan ne tulevat osaksi materiaalista maailmaa ja sosiaalisia rakenteita. Kulttuuri sisältää merkityksiä tuottavia sosiaalisia käytäntöjä sekä jaettujen merkitysten organisoimia käytäntöjä. Jotta yksilöt toimisivat saman kulttuurin parissa, on heillä oltava jonkinlainen yhteisymmärrys jaetuista merkityksistä ja käytännöistä, vaikka jotkut heistä pyrkisivätkin muuttamaan niitä. Kulttuurin olemassaolo ei silti edellytä yhden hallitsevan diskurssin olemassaoloa, sillä monet diskurssit voivat yhdessä kannatella kulttuurin sisältämiä merkityksiä ja käytäntöjä. Kulttuurit eivät ole vakaita ja muuttumattomia, sillä tapahtumat, käytännöt, rituaalit ja suhteet voivat saada erilaisen merkityksen tulevaisuudessa. (Hall 2003, 85–89.)

Mitä kulttuurien välinen viestintä on?

Tämä tutkimus perustuu oletukselle, jonka mukaan suljettuja, johdonmukaisia ja yhtenäisiä kulttuureja ei ole olemassa. Suljetulla tarkoitan sitä, että kulttuurit eivät olisi vaikuttaneet toisiinsa, vaan olisivat kehittyneet niin sanotusti omassa rauhassaan. Epäyhtenäisyys ja epäjohdonmukaisuus viittaavat tilanteeseen, jossa kulttuurin sisältö ei koostu toisiaan tukevista oletuksista, odotuksista, normeista ja arvoista, vaan voi päinvastoin olla ristiriitainen. Tutkimuksessa käytän käsitettä kulttuuri, vaikka kulttuurien erottelu on vaikeaa, koska kulttuurit koostuvat päällekkäisistä ja limittäisistä diskursseista. Nämä moninaiset diskurssit tarjoavat samankin kulttuurin edustajalle monenlaisia mahdollisuuksia oman identiteetin rakentamiseen.

Samoin kuin identiteetti, myös toinen on muovailtu diskursseissa. Diskurssista riippuu, millainen erilaisuus käsitetään merkittäväksi. Edistämällä tiettyjä diskursseja rakennamme sosiaalista maailmaamme sekä sosiaalisia ryhmiä ja niiden välisiä suhteita, eikä tässä ole mitään luonnollista. Tämän vuoksi meidän on oltava hyvin varovaisia esittäessämme jotain toisesta. Mitä tahansa sanommekin toisesta, määritellämme ja kuvatessamme häntä käytämme diskursiivista valtaa. On olemassa vaara, että antamamme kuva heijastaa toista ihmistä enemmän sitä, kuinka itse haluamme tulla nähdyiksi. Se miten kuvaamme toista kertoo siis helposti enemmän meistä itsestämme kuin toisesta. John Fiske huomauttaa, että kuunteleminen on vastakkaista toisen esittämiseksi, minkä vuoksi ihmiset, jolla on diskursiivista valtaa (eli valtaa määritellä toiset), laittavat heti aamulla tulpat korviinsa (Fiske 2003, 134–135). Ymmärtääksemme toista meidän on opittava kuuntelemaan häntä sen sijaan, että puhuisimme hänestä.

Jos (kansallisia) kulttuureja ei ole olemassa, eikä myöskään meitä ja heitä, miksi kulttuurien välistä viestintää pitäisi ylipäätään opiskella, tutkia ja opettaa? Mielestäni merkitystä ei ole sillä, ovatko ihmisten väliset erot luonnollisia vai tuotettuja, todellisia vai kuviteltuja, vaan

sillä, että erilaiset ihmiset pyrkivät tulemaan ymmärretyiksi ja ymmärtämään muita. Koolea ja ten Thijeä seuraten määrittelen kulttuurien välisen viestinnän yleiseksi viestintätilanteeksi, jossa viestiminen on mahdollista vain, jos osapuolet rakentavat yhteisen ja jaetun merkityksien ja käytäntöjen perustan (Koole & ten Thije 2001, 571). Pidän kaikkea viestintää kulttuurien välisenä siinä mielessä, että ei ole olemassa kahta ihmistä, jotka olisivat muovautuneet täysin samanlaisissa ympäristöissä ja vieläpä tulkinneet kokemuksiaan samoin. Juuri siksi kulttuuriin stereotyyppeihin luottaminen viestintätilanteessa ei auta viestinnän onnistumista. Viestinnässä on silti hyväksi huomioida, että vaikka olemme kaikki erilaisia, yhdenlainen erilaisuus on kulttuurisesti, sosiaalisesti, poliittisesti ja taloudellisesti merkittävämpää kuin toisenlainen.

Kriittisessä konstruktivistisessä viitekehyksessä viestintätilannetta voidaan lähestyä meneillään olevana prosessina, jossa osapuolet neuvottelevat merkityksistä, rooleista ja oletuksista, joiden mukaan tilanne etenee. Näkökulma tukee stereotyyppejä purkavaa antiessentialistista näkemystä ihmisestä. Se myös vapauttaa meidät miettimään tapoja, joilla tuoda viestintätilannetta ohjaavia kulttuurisidonnaisia ja usein tiedostamattomia arvoja, oletuksia, käytäntöjä ja rooleja päivänvaloon neuvottelun kohteeksi. Kulttuurien välisessä viestintätilanteessa olennaisiksi taidoiksi nousevat näin kyky neuvotella ja kehittää yhdessä muiden kanssa se kulttuurinen viitekehys, johon vuorovaikutus ja osaaminen voivat perustua. Tätä viitekehystä voidaan nimittää kolmanneksi kulttuuriksi, välikulttuuriksi, hybridiksi tiimikulttuuriksi tai todellisuudesta neuvottelemisen tilaksi. (Friedman & Antal 2005, 2008; Koole & ten Thije 2001, 575; Saastamoinen 2009, 59.)

Todellisuudesta neuvotellaessa tai kolmatta kulttuuria luotaessa toimintaa eivät määritä ennalta olemassa olevat oletukset, odotukset, normit ja arvot, vaan niiden luominen neuvottelemisen prosessissa. Kysymyksessä ei siis ole yhden osapuolen sopeutuminen toisen osapuolen normeihin, vaan normeista neuvottelemisen yhdessä. Neuvottelun prosessi on sosiaalinen siinä mielessä, että yhden osapuolen

teko vaikuttaa toisen osapuolen tekoon ja niin edespäin. Osapuolet rakentavat viestintätilannetta yhdessä vastaamalla toistensa käyttäytymiseen. Väärinymmärrysten selvittäminen on tärkeää, koska se on osa yhteisymmärryksen rakentamisen prosessia (Koole & ten Thije 2001, 584).

Kun huomaamme, että jokainen meistä elää omassa todellisuudessaan, meidän on helpompi avoimesti tutkia erilaisia näkemyksiä maailmasta. Meidän ei tarvitse kiistellä, kenen käsitys on todellinen ja kenen ei. Ollaksemme kulttuurisesti viisaita meidän on silti huomioitava välillämme vallitsevat valtasuhteet. Monet kulttuurien väliset kohtaamiset ovat kohtaamisia hallitsevan ja hallitun ryhmän välillä. (Em., 573). Tämän vuoksi on entistä tärkeämpää kysyä, millaisia stereotyyppisiä käsityksiä meillä on, kuinka valta toimii ja vaikuttaa vuorovaikutukseen ja viestintään sekä kenen kieltä käytämme ja kenen tietoon luotamme.

Onnistuneen viestinnän edellytyksenä on stereotyyppien purkaminen ja toiseuttamisen välttäminen. Toiseuttaminen viittaa tässä ajattelutapaan, jossa toinen kuvitellaan meistä siinä määrin erilaiseksi ja erottuvaksi, että hänet jätetään oman normaalin, ylivoimaisen ja sivistyneen ryhmämme ulkopuolelle. Monet viestinnän tutkijat näkevät toiseuttamisen merkittävänä kulttuurien välisen viestinnän ongelmana. Ylittääksemme tämän ongelman meidän on opittava miettimään, mitä viestintätilanteessa todella tapahtuu, mikä vaatii ihmisen, kulttuurin ja yhteiskunnan ymmärtämistä. Kulttuurien välisen viestinnän taitaja ei tyydykään helppoihin ja eksoottisiin selityksiin, vaan kyseenalaistaa yleisen tavan ajatella ja puhua. (Holliday ym. 2008, 159.) On siis huomioitava, että viestinnässä ei ole kysymys vain viestien vaihtamisesta ja tulkitsemisesta, vaan myös identiteettien ja toisen rakentamisesta. Jos omaa identiteettiämme rakentaessamme käytämme hyväksi diskursusia, jonka toinen näkee vahingoittavan identiteettiään ja asemaansa, viestinnästä tuskin tulee sujuvaa.

Mitkä ominaisuudet ja taidot edistävät kulttuurien välisen viestinnän onnistumista?

Tutkijat ovat yksilöineet laajan joukon kulttuurien välisen viestinnän onnistumisen kannalta olennaisia ominaisuuksia ja taitoja (Brewis 2008; Holden 2002; Kempainen 2009; Saastamoinen 2009; Sercu 2004). Kulttuurien välistä vuorovaikutusosaamista pidetään yleisesti kykynä viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti kulttuuriselta identiteetiltään erilaisten ihmisten kanssa, mutta tämän tarkemmasta määritelmästä on ollut vaikeaa päästä yksimielisyyteen (Saastamoinen 2009, 52). Tutkijat puhuvat kulttuurien välisestä pätevyydestä, joka voidaan jaotella esimerkiksi affektiivisiin (asenteet ja tunteet), kognitiivisiin (tieto) ja psykomotorisiin (taidot, toiminta, käyttäytyminen) pätevyysiin (Kempainen 2009, 111).

Kulttuurien välisesti pätevän ihmisen viestintätaitoja ja käyttäytymistä tukevat ratkaisukeskeinen ja avoin asenne sekä hyvin kehittynyt kulttuurien välinen tietoisuus, minkä ansiosta hän tiedostaa oman kulttuurisen tapansa käyttäytyä ja ymmärtää muiden käyttäytymistä. Kulttuurien välisestä viestinnästä väitelleen Kielo Brewisin mukaan kulttuurien välisen pätevyyden saavuttaminen edellyttää ennen kaikkea työskentelyä asenteiden ja tietoisuuden tasolla. (Brewis 2008, 48, 234.)

Raija Kempainen huomauttaa kuitenkin, että etenkin liike-elämän yhteyksissä korostuvat toimintaan liittyvät pätevyudet kuten taito jakaa ja siirtää tietoa sekä taito toimia kulttuurien välisissä tilanteissa. Kulttuurien välisistä työtilanteista jo kokemusta saaneiden toimijoiden keskuudessa tulisikin huomio suunnata siihen, kuinka toimijat käyttäytyvät viestintätilanteissa sekä millaisia taitoja ja valmiuksia heidän kannattaisi kehittää. (Kempainen 2009, 110.)

Toimintaan liittyviä taitoja Kempainen erottaa N.J. Holdenin (2002) mallia seuraten kuusi: kyky osallistua tuottavasti vuorovaikutukseen ja käsitellä ja arvioida tietoa, taitoja, asenteita ja näkökulmia; kyky määritellä yhteinen merkitys ja kyky metatason tulkintaan sekä

omien toimintatapojen kokeiluun; kyky luoda ja toimia verkostoissa antaen ja jakaen tietoja; kyky etsiä yhdessä uusia ratkaisuja ja oppia erilaisista näkemyksistä; kyky kehittää omaa tietämistä sekä integroida sitä muiden tietämiseen ja muuntaa tietoa ryhmän kannalta tarkoituksenmukaiseksi; ja kyky luoda yhteys ja luottamus joustavalla kielenkäytöllä. Kemppainen lisää Holdenin mallin pohjalta tehtyyn luokitukseensa vielä Sercun (2004) esiin tuoman kyvyn arvioida kriittisesti uusia näkökulmia ja käytäntöjä sekä Friedmanin ja Antalín (2005, 2008) korostaman kyvyn tulkita hiljaisia oletuksia ja testata erilaisia toimintatapoja (Kemppainen 2009, 120–122). Vaikka Kemppainen käsittelee kulttuurien välistä viestintää erityisesti liike-elämän näkökulmasta, hänen esiin tuomansa toimintaan ja viestintään liittyvät kompetenssit ovat olennaisia myös monessa julkisen alan työyhteisössä.

Monien muiden tavoin Caroline Ramsey ehdottaa, että meidän tulisi lakata keräämästä tietoa viestinnän toisesta osapuolesta ja keskittyä sen sijaan siihen, kuinka teemme yhteistyötä ja neuvottelemme muiden kanssa (Ramsey 2005, 226). Riitta Saastamoisen mielestä meidän on tutkittava, millaisia taitoja tarvitsemme kolmannen kulttuurin rakentamiseksi. Kolmannen kulttuurin rakentamisella viitataan tässä vuorovaikutusprosessiin, jossa viestijät luovat, toteuttavat, ylläpitävät ja muokkaavat jaettua kulttuurista viitekehystä (Saastamoinen 2009, 59).

Kolmannen kulttuurin ei tarvitse olla tasa-arvoinen ja se voi suosia yksitä toisten yli. Se on esimerkiksi voitu rakentaa vain yhden osapuolen merkittävinä pitämien normien ja käytäntöjen varaan. Saastamoinen korostaa kuitenkin, että kolmas kulttuuri tulisi pyrkiä rakentamaan niin, että ryhmä luo jaetun näkemyksen yhteistyön etenemisestä ilman kenenkään dominointia. Hän vaatii, että erilaisista kulttuurisista taustoista nousevilla näkemyksillä on mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutuksen ehtoihin. Viestinnän osanottajat pystyvät kehittämään uusia kulttuurisia näkemyksiä vain, jos kaikkien ääntä kuullaan. Kolmatta kulttuuria rakennettaessa on Saastamoisen mukaan huomioitava myös,

että kaikki ihmiset ovat monikulttuurisia, koska heillä on moninaisia kulttuurisia identiteettejä ja viitekehyksiä. (Em., 50–59.)

Tässä tutkimuksessa viestintätilannetta katsotaan kriittisen konstruktivismiin näkökulmasta, jolloin se näyttäytyy meneillään olevana prosessina, jossa osapuolet neuvottelevat merkityksistä, rooleista ja oletuksista, joiden mukaan tilanne etenee. Viestintätilannetta ei voi hallita etukäteen, vaan sen etenemiseen voi vaikuttaa neuvottelemalla itse tilanteesta niistä arvoista, oletuksista, odotuksista ja normeista, joiden mukaan osallistujat tilanteessa toimivat. Saastamoisen näkemystä seuraten meidän on siis tutkittava, millaisia taitoja tarvitsemme, jotta osaamme neuvottelemalla rakentaa toimintaamme ja viestintäämme ohjaavan kolmannen kulttuurin.

Yleensä ajattelumme ja toimintamme perustuu tiedostamattomiin oletuksiimme eli kulttuurisesti muodostuneeseen hiljaiseen tietoon. Tällainen automaattinen ja tiedostamaton toiminta on nopeaa, luonnolliselta tuntuvaa ja tuttuihin tilanteisiin sopivaa. Hiljainen tieto helpottaa elämäämme, sillä sen ansiosta meidän ei tarvitse jatkuvasti miettiä, miten eri tilanteissa tulisi toimia. Toisaalta tiedostamattomat oletukset määrittävät, kuinka tulkitsemme tilanteita ja muita ihmisiä.

Tiedostamaton toiminta ei kuitenkaan ole tehokasta kulttuurien välisissä tilanteissa, sillä kulttuurisesti sidonnaisten ajattelu- ja toimintatapojen seuraaminen johtaa helposti väärinymmärryksiin. Kulttuurien välisen pätevyyden kannalta onkin olennaista, että ihminen pystyy ylittämään kulttuurisesti muotoutuneet ajattelu- ja toimintatapansa sekä luomaan uusia mahdollisia tapoja. Ollaksemme kulttuurisesti taitavia meidän on siis osattava pysäyttää automaattinen ja tiedostamaton ajattelumme ja toimintamme, ja alettava tietoisesti neuvotella todellisuudesta. Kehittyäksemme kulttuurien välisinä toimijoina meidän on tultava tietoiseksi tavoistamme ajatella ja toimia sekä myös niistä kulttuurisista vaikutteista, joiden ansioista meillä on nämä tavat. Meidän on ymmärrettävä itseämme ennen kuin voimme ymmärtää toisia. Meidän on myös kokeiltava uusia toimintatapoja

konkreettisissa tilanteissa. (Cunliffe 2004, 412; Friedman & Antal 2005, 74–78; Neville 2007, 100–101.)

Olemme muodostaneet henkilökohtaiset ajattelu- ja käyttäytymismallimme sosialisaaion, kulttuuristen vaikutteiden ja reflektiivisen ajattelun avulla (Holliday ym. 2008, 157). Nämä mallit voimme oppia kyseenalaistamaan kriittisen reflektion ja itsereflektion prosesseissa. Nykyään kriittistä reflektiota pidetään hyvin merkittävänä kulttuurien välisen viestinnän taitojen oppimisessa. (Esimerkiksi Berger 2001; Cunliffe 2004; Gray 2007; Hedberg 2010; Holliday ym. 2008; Morgan & Dennehy 2004; Neville 2007; Spelman 2010; Ramsey 2005; Vince 2002).

Myös kun tarkastelemme kulttuurien välisen pätevyyden eri osa-alueita, huomaamme, että jokaisella osa-alueella kehittyminen vaatii taitoa reflektoida omia ajattelu- ja käyttäytymismalleja. David Grayn mukaan reflektiossa on kysymys omien uskomusten oikeutusten tutkimisesta, kun taas kriittisessä reflektiossa ihminen tutkii, mihin nämä oikeutukset perustuvat ja millaisia seurauksia niillä on (Gray 2007, 497). Ann Cunliffe määrittää kriittisen reflektion tilanteeksi, jossa ihminen suostuu huomaamaan, että ne oletukset, diskurssit ja käytännöt, joilla hän yleensä todellisuutta kuvaa, eivät ole välttämättä totta (Cunliffe 2004, 407). Kriittinen itsereflektio merkitsee, että ihminen tarkastelee, kuinka hän määrittelee ongelmia sekä millaisesta viitekehyksestä hän tarkkailee, ajattelee ja toimii (Gray 2007, 497). Näin ollen kriittisessä reflektiossa ja itsereflektiossa on kysymys minua itseäni koskevasta tiedosta eikä lainkaan toisesta.

Kun ihminen tiedostaa kuinka hänen oma kulttuurinen taustansa vaikuttaa hänen ajatteluunsa ja toimintaansa, hän voi saavuttaa kyvyn tutkia yhdessä toisten kanssa käyttäytymisen ja tavoitteen asettelun takana vaikuttavia oletuksia sekä valmiuden testata erilaisia ajattelun ja tekemisen tapoja. Näin ihmiset voivat löytää erilaisia todellisuuden käsityksiä, minkä ansiosta on todennäköisempää, että he kehittävät yhteisen ymmärryksen ja yhteistä toimintaa. (Friedman & Antal 2005,

70.) Kriittisen reflektiivisen ajattelun avulla voimme alkaa nähdä perustavanlaatuisen oletustemme rajoituksia ja mahdollisuuksia, välttää kangistumasta ajatuksiimme ja tapoihimme sekä kehittää laajemman tietoisuuden erilaisista perspektiiveistä ja mahdollisuuksista. Kriittinen reflektio ohjaa kysymään, kuka olen ja millainen henkilö haluan olla sekä mikä on suhteeni minua ympäröivään maailmaan ja muihin ihmisiin. (Cunliffe 2004, 408.) Tällaisen kyselemisen avulla voin selvittää omaa kulttuurista identiteettiäni.

Tasa-arvoisen kolmannen kulttuurin luomisen kannalta on olennaista, että ymmärrämme, kuinka kulttuuri toimii ja asettaa meitä eriarvoisiin asemiin. Tämän vuoksi esimerkiksi Sandra Morgan ja Robert F. Dennehy ehdottavat, että erilaisuuden johtamisen kouluuksissa on opetettava kriittistä itsereflektiota ja kulttuurikritiikkiä (Morgan & Dennehy 2004, 376). Myös Susanna Bairoh ja Marja-Liisa Trux väittävät, että valtaan ja dominaatioon liittyviä kysymyksiä välttelevät erilaisuusohjelmat eivät voi olla onnistuneita (Bairoh & Trux 2010, 218).

Kulttuurin ja vallan välisen yhteyden ymmärtäminen on olennaista kenelle tahansa, joka haluaa kehittyä kulttuurien välisenä toimijana. Myös Katri Jokikokko ehdottaa, että epätasa-arvoisten oletusten, käytäntöjen ja ennakoluulojen tunnistamista pidettäisiin kulttuurien välisen pätevyyden yhtenä osa-alueena. Vaikka ihminen ei ole itse rasisti tai seksisti, hänen on hyvä tunnistaa, että hän elää ja toimii laajemmassa kulttuurisessa ympäristössä, jossa ilmenee erilaisia syrjinnän muotoja. (Jokikokko 2010, 95.)

Kulttuurin ja vallan välinen suhde liittyy tietoon. Sosiaalisen konstruktivismiin viitekehyksessä tieto näyttäytyy sosiaalisena. Muovailemme tietoa keskinäisessä kanssakäymisessämme. Muovaamme kulttuurisidonnaista hiljaista tietoa siitä, kuinka jokapäiväisissä tilanteissa tulee toimia. Se on tietoa, joka perustuu meidän kokemuksiimme maailmasta. Siksi meidän on aina kysyttävä, kuinka tiedämme sen, mitä tiedämme. Kriittisen reflektion prosessi ei keskity tiedon soveltamiseen

käytäntöön, vaan tiedon ja sen sisältämien itsestään selvien oletusten kyseenalaistamiseen sekä uusien mahdollisuuksien löytämiseen.

Kriittisen reflektoinnin ja itsereflektoinnin taidot ovat olennaisia kulttuurien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen taitojen kannalta. Myös kyky analysoida kulttuureja ja niiden vaikutuksia kriittisesti on tärkeä. Nämä taidot koskevat kulttuurien välisen pätevyyden affektiivista (asenteet ja tunteet) ja kognitiivista (tieto) osa-aluetta. Niiden avulla yksilö voi kehittää myös psykomotorista osaamistaan (taidot, toiminta, käyttäytyminen), sillä ne edistävät mahdollisuuksia löytää uusia toimintamalleja.

3.

TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODOLOGISET VALINNAT



Kolme erilaista tapausta eli ICT-ala, koulutusala ja sosiaali- ja terveysala

Tutkimus on tapaustutkimus, jonka tutkimusote on saanut vaikutteita etnografiasta. Tutkimuksen tapauksina on kolme erilaista työyhteisöä, jotka edustavat ICT-alaa, koulutusala sekä sosiaali- ja terveysalaa. Tutkimuksessa mukana oleva ICT-alan yritys toimii globaalisti ja työllistää kymmeniä tuhansia ihmisiä eri puolilla maailmaa. Yrityksen toiminta on hajautettu eri maihin ja kaupunkeihin eikä työvoiman ja asiakkaiden kansallinen ja kulttuurinen moninaisuus ole uutta. Eri maiden yksiköt ovat kansallisesti melko homogeenisiä, mutta eri kansallisuuksia edustavat ihmiset työskentelevät tiiviisti keskenään sähköpostin, puhelimen ja videoneuvottelulaitteiden välityksellä.

Koulutusala edustaa tutkimuksessa oppilaitos, jossa koulutetaan eri alojen ammatillisia opettajia, jotka toimivat yhä monimuotoisemmalla suomalaisella koulutuskentällä. Työyhteisö on kansallisesti melko yhtenäinen, sillä vain yhdellä opettajalla on maahanmuuttajatausta. Vaikka oppilaitoksessa opiskelee maahanmuuttajataustaisia ihmisiä, kaikki opettajat eivät ole heidän kanssaan tekemisissä. Osa opettajista

osallistuu myös kansainvälisiin projekteihin ja rajat ylittävään kehittämistoimintaan.

Sosiaali- ja terveysalaa edustaa pääkaupunkiseudulla toimiva työyhteisö, jossa eritaustaiset terveysalan työntekijät hoitavat pitkäaikaista laitoshoidon tarvitsevia vanhuksia. Työyhteisössä työskentelee muun muassa sairaanhoitajia, lähihoitajia, siivoojia ja fysioterapeutti. Joillakin kantasuomalaisilla haastateltavilla on laaja kansainvälinen kokemus ja monipuolinen kielitaito, kun taas toiset ovat työskennelleet vain Suomessa. Työyhteisön maahanmuuttajajäsenten lähtömaita ovat muun muassa Ghana, Nigeria, Puola, Somalia, Thaimaa, Venäjä ja Viro. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä työyhteisössä vaihtelee, sillä monet maahanmuuttajat työskentelevät määräaikaista tai vuokratyövoimana. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän työura vaikuttaa tyypillisesti alkavan vuokratyöntekijänä. Hän saattaa saada määräaikaisen ja myöhemmin vakinaisen paikan, jos muut työntekijät ovat hänen työhönsä tyytyväisiä ja jos hänen suomen kielen taitonsa katsotaan riittäväksi.

Aineisto ja sen hankkiminen

Tutkimuksen aineistona on tutkimuskirjallisuus sekä työyhteisöissä kerätty haastattelu- ja asiakirja-aineisto ja kenttämuistiinpanot. Asiakirja-aineistoa lukemalla olen tarkastellut, millaisia suuntaviivoja kulttuurien väliseen viestintään annetaan eri organisaatioiden strategioissa, erityisesti henkilöstöstrategiassa ja sitä tukevissa suunnitelmissa. Käytössä olleet asiakirjat on kirjoitettu osittain eri organisaatiotasolla, mikä saattaa heikentää eri työyhteisöjen tilanteen vertailtavuutta. ICT-alan työyhteisön toimintaa sääteleviä asiakirjoja on ollut vaikein saada, kun taas sosiaali- ja terveysalan työyhteisön toimintaa koskevat asiakirjat olivat niin moninaiset, että kaikkia en pystynyt edes lukemaan. Aineiston

saatavuuteen vaikutti myös se, että monet julkisen alan työyhteisöjä koskevat strategiat, toimenpidesuunnitelmat, raportit ja muut asiakirjat ovat julkisesti saatavilla ja pystyin ne siten itse löytämään.

Asiakirja-aineisto sisältää muun muassa työyhteisöjen strategia-asiakirjoja, toimintakertomuksia ja koulutussuunnitelmia. ICT-alan yrityksen asiakirjoista on analysoitu *Henkilöstöstrategia 2010*, *Suorittumisen arvioinnin kriteerit*, *Johtajuuden kompetenssit 2009* ja *Ohjeet virtuaalisten tiimien vetäjille* (*Human Resource Strategic Direction 2010*, *Performance Evaluation Criteria*, *Leadership Competencies 2009* sekä *Guidelines for Multisite Team Leaders*). Koulutusalan työyhteisöä koskevat analysoidut asiakirjat sisältävät Opetusministeriön *Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategian* (2009–2015), *Ammattikorkeakoulun strategian 2015*, *Henkilöstöstrategian 2010–2015*, *Koulutusstrategian 2010–2015*, *Tutkimus- ja kehitystyön strategian*, *Ammatillisen opettajakorkeakoulun tavoitesopimuksen 2011–2012* sekä *Ammatillisen opettajakorkeakoulun opinto-oppaan*. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisön tutkimusta varten on analysoitu *Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012*, *Henkilöstöraportti 2009*, toimeenpanosuunnitelma *Monimuotoisuus ja maahanmuutto*, loppuraportti maahanmuuttopoliittisen ohjelman valmisteluprosessista, ohjekirjanen *Rasismien ja etnisen syrjinnän ehkäiseminen Helsingin kaupungin toiminnassa*, *Pysyväisohje terveyskeskuksessa työnteekijöiden ja opiskelijoiden työskentelyssä huomioon otettavaksi* sekä *Ohje maahanmuuttajan palvelukseen ottamisesta*.

Olen myös havainnoinut työyhteisöjen toimintaa paikan päällä ja osallistunut muun muassa kokouksiin, joissa työtä suunnitellaan. Etnografiselle tutkimukselle tyypillinen pitkäaikainen läsnäolo (Lappalainen 2007, 9–10) ei silti tässä tutkimuksessa ole toteutunut toisaalta projektin lyhyen keston vuoksi (yksi vuosi) ja toisaalta siksi, että kaikkiin ympäristöihin minulla ei ole ollut pääsyä. Erityisesti ICT-alan työyhteisöön kuuluu ulkomaan yksiköitä, joissa en ole käynyt lainkaan. Havaintojeni pohjalta olen kirjoittanut kenttämuistiinpanoja, jotka jäävät tässä tutkimuksessa enimmäkseen taustatiedoksi. Käytän

kenttäpäiväkirjojani apunani lähinnä työyhteisöjen viestintätilanteiden hahmottamisessa.

Tein työyhteisöissä kevään ja kesän 2011 aikana yhteensä 50 haastattelua. Haastateltavina oli kansalliselta ja kulttuuriselta taustaltaan erilaisia esimiehiä ja työntekijöitä. Kaikissa työyhteisöissä haastateltavat edustivat eri ikäluokkia ja sukupuolia. Haastatteluissa käytin teemoittain jäsenneltyjä haastattelurunkoja, joita täydensin haastattelutilanteiden ja havainnointiaineiston perusteella muotoilemillani tilannekohtaisilla kysymyksillä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

ICT-alan työyhteisössä haastattelin 20 työntekijää, joista intialaisia oli kahdeksan, kiinalaisia kaksi, portugalilaisia kolme, saksalaisia kolme ja suomalaisia neljä. Kaikki haastateltavat työskentelivät oman maansa yksikössä, joten ulkomaalaistaustaisia haastateltavia ei joukossa ollut. Haastateltavista vähintään neljä oli esimiesasemassa. Esimiesasemassa työskentelevien määrää on vaikea määritellä tarkalleen, sillä monien työnkuvaan saattoi kuulua sekä tiimin jäsenen tehtäviä että esimies-tehtäviä. Haastateltavat viestivät kansainvälisen asiakaskunnan kanssa sekä oman paikkakuntansa ja muiden tutkimuksessa mukana olevien paikkakuntien kollegoiden kanssa sekä muissa maissa (esimerkiksi Puolassa, Ranskassa ja Tshekeissä) työskentelevien kollegoidensa kanssa. Suomalaisia työntekijöitä haastattelin suomeksi, muut haastattelut tein englanniksi. Pystyin haastattelemaan vain suomalaiset työntekijät kasvokkain. Intialaiset ja saksalaiset työntekijät haastattelin pääosin videoneuvottelulaitteiden välityksellä ja kiinalaiset ja portugalilaiset puhelimitse.

Koulutusalan työyhteisössä haastateltavina oli kymmenen opettajaa, joista kaksi on erikoistunut kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen. Neljästä haastattelemastani opiskelijasta kolme opiskelee erityisessä monikulttuuristen ryhmien opettamiseen erikoistuvassa ryhmässä. Haasteltavia oli siis yhteensä 14, joista kaksi haastattelin samaan aikaan haastateltavien toiveiden mukaisesti. Haastateltavista opettajista

yhdellä ja opiskelijoista kahdella oli maahanmuuttajatausta. Tein kaikki haastattelut kasvokkain suomeksi.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä haastattelin 16 ihmistä, joista 12 oli kantasuomalaisia ja neljä maahanmuuttajataustaisia. Haastatteluvien joukossa oli esimies ja tiimien vetäjiä. Maahanmuuttajataustaiset haastateltavat ovat asuneet Suomessa pitkään, jotkut jopa 10–20 vuotta. Yhtä haastattelua lukuun ottamatta kaikki haastattelut tehtiin suomeksi. Haastateltavat ovat työyhteisössä tekemisissä kollegoidensa sekä asukkaiksi nimitettyjen potilaiden ja heidän omaistensa kanssa. Asukkaat ovat pääosin suomenkielisiä kantasuomalaisia.

Haastateltavat löytyivät pääosin työyhteisön esimiesasemassa olevien henkilöiden avustuksella. Koska en tuntenut työyhteisöjä ennalta, minun oli vaikea ottaa kantaa siihen, kuka työyhteisöissä olisi hedelmällinen haastateltava. Jokaisessa työyhteisössä kunnioitettiin mahdollisuuksien mukaan toivettani siitä, että haastateltavien joukossa olisi työntekijöiden lisäksi esimiesasemassa olevia ja kumpaakin sukupuolta edustavia suomalais- ja ulkomaalaistaustaisia ihmisiä. ICT-alalla olin läsnä kokouksessa, jossa haastateltavat valittiin, mutta en juuri osallistunut päätöksentekoon. Sain listan ihmisistä, joista haastattelin jokaisen. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä haastateltavat valikoituivat niin, että osastonhoitaja kertoi työntekijöille tutkimuksesta, minkä jälkeen työntekijät saivat kertoa halukkuudestaan osallistua haastatteluun. Tästä vapaaehtoisten joukosta valitsimme yhdessä osastonhoitajan kanssa haastateltavat. Myös koulutusalan työyhteisössä sain esimieheltä ja yhteysopettajalta ehdotuksia haastateltavista ihmisistä, mutta en onnistunut haastattelemaan heitä jokaista, ja jäljitin muutaman opettajan avustuksella opiskelijoita haastateltavaksi.

Aineiston analysoimisen tavat ja tavoitteet

Tavoitteenani on ollut aineistoa analysoimalla tuottaa ensin kuvaus työyhteisöjen viestintäkulttuureista, ja sitten ymmärtää ja tulkita sitä ja sen vaikutuksia työyhteisön jäseniin. Olen käsitteellistänyt ja teoretisoinut viestintää sosiaalisen konstruktivismiin viitekehyksessä ja kiinnittänyt huomiota erityisesti työyhteisöjen viestinnän kannalta merkittäviin asenteisiin, sosiaalisiin käytäntöihin, sosiaalisesti konstruoituun tietoon ja uskomuksiin sekä toimintamalleihin. Olen tarkastellut viestintäkulttuuriin sisältyvää yksimielisyyttä, erimielisyyttä ja tietämättömyyttä sekä pyrkinyt tuomaan esille erilaisia eroja tuottavia, poissulkevia ja ihmisten toimijuutta rajoittavia käytäntöjä. (Lappalainen 2007, 9–14; Tikkamäki 2006, 157–158.)

Olen myös analysoinut, millaiset valmiudet viestijöillä on rakentaa kolmatta kulttuuria ja kaikille osapuolille tarkoituksenmukaisia viestintätilanteita. Tässä yhteydessä en ole niinkään tutkinut haastateltavien yksilöllisiä valmiuksia kuin etsinyt yhteisiä ja jaettuja merkityksiä eli kollektiivisia tapoja ymmärtää tilanteita ja käyttäytyä niissä. Lisäksi olen arvioinut, vallitseeko organisaatioissa innovatiivisuuden kannalta merkittävä toteutuvan monikulttuurisuuden tila eli tilanne, jossa eri kulttuurit ja niiden näkökulmat eivät vain ole läsnä, vaan niillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja vuorovaikutukseen (Saastamoinen 2009, 57).

Olen analysoinut haastattelu- ja asiakirja-aineistot laadullisen sisällönanalyysin avulla ja lukenut aineistoa horisontaalisesti ja vertikaalisesti sekä temaattisesti ja analyttisesti käsitteiden kautta (Gordon ym. 2007, 55). Lukemista ohjaavia käsitteitä ovat olleet kulttuuri, monikulttuurisuus, oppiminen, osallistuminen, ristiriita, tasapuolisuus, sukupuoli, syrjintä ja väärinkäsitys. Teemoja ovat olleet kulttuurien välisen viestinnän pätevyudet (asenteet ja tunteet / kulttuurien välinen tietoisuus / taidot, toiminta ja käyttäytyminen), kolmannen kulttuurin rakentaminen, viestintää ohjaavat käytännöt, ja työntekijöiden väliset sekä esimiesten ja alaisten väliset suhteet.

Asiakirjojen vertikaalisen ja horisontaalisen lukemisen tavoitteena on ollut ensin selvittää, miten ja millaisissa yhteyksissä teemat asiakirjoissa tulevat esiin, ja toiseksi analysoida asiakirja-aineiston pohjalta organisaation kulttuurien välisen viestinnän tavoitteita ja keinoja niihin pääsemiseksi. Eräs olennainen tekijä työyhteisön kulttuurien välisen viestinnän onnistumisen kannalta on, kuinka monimuotoisuus on otettu organisaatiossa huomioon.

Analysoidessani haastatteluaineistoa olen seurannut Karl E. Weickin ajatuksia siitä, kuinka ihmiset merkityksellistävät kokemusensa. Merkityksellistämisessä tai merkityksen antamisessa (sensemaking) ihminen ymmärtää, rakentaa merkityksiä, laittaa asiat kehyksiinsä ja tavoittelee yhteistä ymmärrystä. (Weick 1995, 6.) Taustalla on ajatus, jonka mukaan ongelmat eivät esitä itseään ihmisille annettuina, vaan ne pitää rakentaa materiaaleista, joita häiritsevissä ja epäselvissä tilanteissa on läsnä. Tämän vuoksi olen ollut kiinnostunut, millaisia haasteita ja ongelmia työyhteisön kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä haastateltavien mielestä esiintyy.

Haastateltavilla on ollut myös näkemyksiä siitä, kenen täytyy muuttaa käyttäytymistään ja miten, jotta ongelmallinen tilanne muuttuisi. Olen kuunnellut, kuinka haastateltavat asettavat ongelman ja valitsevat sen kannalta merkittäviä seikkoja sekä luovat tapaukseen johdonmukaisuutta, jonka ansiosta käy selväksi, mikä on huonosti tai väärin ja mihin suuntaan on mentävä. (Em., 9.) Nämä tarinat ovat olleet erinomaista materiaalia sen analysoimiseen, miten ihmiset näkevät itsensä ja oman roolinsa viestintätilanteessa, mikä on heidän asenteensa erilaisten ihmisten kanssa työskentelyyn ja kulttuuriseen monimuotoisuuteen ylipäättään sekä millaisia kulttuurien välisen viestinnän taitoja ja oppimisvalmiuksia heillä on.

Tällaisten asioiden analysoiminen on mahdollista, koska merkityksen antaminen tapahtuu aina oman identiteetin kautta. Se, kuinka määrittelyn toisen, riippuu siitä, kuka itse uskon olevani. Haastateltavat representoivat itseään kaikilla lauseilla, joissa on sanat minä, itse, minun, minua, minut ja niin edespäin. (Em., 20-21). Olen kiinnittänyt

huomiota erityisesti siihen, kuinka haastateltavat vetävät rajoja itsensä ja toisten välille, millaisiin ryhmiin he ajattelevat kuuluvansa sekä miten rajattuja näiden ryhmien jäsenyydet ovat. Olen myös huomionnut, millaiset ajatusrakennelmat, stereotypiat ja rooliodotukset vaikuttavat siihen, kuinka haastateltavat tilanteita tulkitsevat sekä ovatko tulkinnat työyhteisön sisällä jaettuina. En siis ole etsinyt tosikertomusta ongelmista tai tapahtumista, vaan sitä, miten ja minkälaisen ajatusrakennelmien kautta haastateltavat hahmottavat kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän tilanteita työyhteisössään. Se, kuinka ihmiset hahmottavat tilanteita vaikuttaa siihen, miten he niissä toimivat. Toimimalla he luovat olosuhteet, jotka tekevät tietynlaisen toiminnan ja viestinnän mahdolliseksi. (Em., 31.)

Olen pyrkinyt myös analysoimaan, miten ja kuinka tietoisesti työyhteisön jäsenet viestintäkulttuuriaan rakentavat, millainen työyhteisön viestintäkulttuuri on ja miten hyvin se palvelee viestintätarpeita työyhteisössä. Lisäksi olen analysoinut, minkälaisia kulttuurien välisen viestinnän taitojen oppimisen mahdollisuuksia tilanteet ja niissä toimiminen tarjoavat.

4.

MATKA IDEAALITILANTEESTA TODELLISUUTEEN ICT-ALAN TYÖYHTEISÖSSÄ



Tarkasti määritellyt kulttuurien välisen viestinnän vaatimukset

ICT-alan työyhteisössä työn edistymisen edellytyksenä on tehokas ja sujuva viestintä. Asiakirja-aineiston perusteella yrityksessä on tarkoin analysoitu, millaisia valmiuksia viestintä yli kulttuuristen rajojen vaatii. Yrityksen strategioissa keskitytään enemmän moninaisuuden johtamiseen, kun taas työntekijöiden arviointiperusteissa ja esimiehille annetussa ohjeistuksessa kiinnitetään runsaasti huomiota viestinnän onnistumisen edellytyksiin.

Henkilöstöstrategia määrittelee henkilöstöhallinnon tehtäviksi yrityksen tukemisen tavoitteiden saavuttamisessa työvoiman kustannuksia hallinnoimalla, yrityksessä vallitsevaan kulttuuriin vaikuttamalla sekä huolehtimalla, että työvoiman kyvyt ja taidot ovat riittäviä tehtävistä selviytymiseen. Strategiassa ei ole selkeää kulttuurien välistä viestintää käsittelevää kohtaa, mutta työvoiman monimuotoisuuteen liittyviä asioita pystyy helposti lukemaan rivien välistä. Strategiasta käy esimerkiksi ilmi, että yritys valmistautuu käyttämään yhä monimuotoisempaa työvoimaa ja aikoo käyttää enenevissä määrin myös yrityksen ulkopuolista työvoimaa joustavuuden lisäämiseksi.

Strategiassa esitellään monia tavoitteita, jotka ovat merkittäviä kolmannen kulttuurin kehittämisen kannalta. Tällaisia ovat johdonmukaisen johtajuuden kehittäminen, henkilöstön sitoutumisen edistäminen ja johdonmukaisen arvoperustaisen käyttäytymisen kehittäminen. Tavoitteena on kehittää yhteinen ja jaettu käsitys siitä, miten yrityksessä työskennellään ja käyttäydytään sekä miten henkilöstöä johdetaan. Työyhteisössä kehitetään myös monikulttuurisuuden kannalta merkittäviä käytäntöjä, esimerkiksi sisäistä valmennusta ja tunnustuksen antamista. Strategiassa monimuotoisuuden edistäminen näyttäytyy etenkin sukupuolten välisen tasapainon tavoittelemisena. Työvoiman joustavuuteen ja taitoihin keskittyvässä osiossa keskitytään lahjakkuuksien löytämiseen, rekrytoimiseen ja työsuhteessa pitämiseen globaalilla tasolla, mutta keinoja tähän ei määritellä.

Yrityksen työntekijöiden ja esimiesten suoriutumisesta mitataan maailmanlaajuisesti samoilla kriteereillä. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota työssä suoriutumiseen sekä siihen, kuinka arvioitava noudattaa yrityksen arvoja ja eettisiä standardeja. Kulttuurien välistä viestintää ei käsitteenä mainita, mutta sen merkitys käy ilmi spesifien arviointiperusteiden kautta. Arviointiperusteet luovat selkeän käsityksen siitä, millaisia kulttuurien välisen viestinnän taitoja yritys odottaa työntekijöillään olevan. Arviointiasteikkoja on neljä, joista kolme ylempää on toimintaa kuvailevia ja alhaisin normatiivinen eli suosituksia antava.

Jos työntekijän kykyjen arvioidaan sijoittuvan alhaisimmalle arvosteluasteikolle, hänen on esimerkiksi osoitettava enemmän kunnioitusta ja herkkyyttä ollessaan tekemisissä muita kulttuureja ja taustoja edustavien ihmisten kanssa. Hänen tulee myös olla halukkaampi oppimaan muiden ihmisten näkökulmista ja kokemuksista sekä oltava avoimempi vaihtoehtoisille ehdotuksille. Vaatimukset on helppo pintapuolisesti ymmärtää, mutta tarkemmin analysoituina ne osoittautuvat haastaviksi. Miten työntekijä voi esimerkiksi tietää, miten osoittaa kunnioitusta erilaisen kulttuuritaustan omaavalle ihmiselle? Avoimuus toisten ihmisten kokemuksia ja ehdotuksia kohtaan vaatii puolestaan työskentelyä oman identiteetin kanssa. Saattaa olla, että merkittävä osa ihmisistä

haluaisi olla avoimia toisia ihmisiä, kulttuureja ja ideoita kohtaan, mutta käytännössä tällainen avoimuus on harvinaista ja vaikeaa, koska se haastaa ihmisen oman identiteetin perustan.

Korkein arviointi antaa käsityksen siitä, mitä kohti yrityksen työntekijän tulisi pyrkiä, mikäli hän haluaa yrityksessä edetä. Vaatimukset ovat kulttuurien välisen viestinnän kannalta todella kovat. Työntekijän odotetaan olevan kunnioittava, rehellinen ja tahdikas viestiessään asiakkaiden ja kollegoiden kanssa. Hän osaa käsitellä vaikeita asioita ja auttaa ristiriitaisten näkemysten ratkaisemisessa. Lisäksi työntekijä osoittaa harvinaislaatuista kunnioitusta ja ymmärrystä muita kulttuureja ja taustoja kohtaan sekä edistää samanlaista käyttäytymistä ympärillään. Hän haastaa muiden ihmisten osoittaman suvaitsemattomuuden ja kunnioituksen puutteen. Parhaat arvioinnit saanut työntekijä inspiroi ja edistää luottamuksen ja ymmärryksen ilmapiiriä, jossa jokaisen näkemystä ja osuutta kuullaan ja arvostetaan.

Kaksi keskimmäistä arviointitasoa ovat myös vaativia. Niihin päästäkseen pitäisi muun muassa osata jakaa tietoa tehokkaasti, edistää avointa ja rehellistä dialogia, etsiä aktiivisesti palautetta, pitää yllä henkilökohtaista viestintäverkostoa, olla kunnioittava ja huomaavainen vaikeissa ja tunteita herättävissä tilanteissa, olla halukas oppimaan muiden näkemyksistä silloinkin, kun ne eroavat omista, olla valmis kokeilemaan uusia tapoja tehdä asioita, vaatia erilaisten kulttuurien kunnioittamista sekä hyödyntää erilaisia kulttuurisia taustoja ja kulttuureja tiimissä.

Miten parhaaksi arvioitujen henkilöiden joukkoon pääsee? Vaatimukset ovat kovat eikä asiakirjoissa ole mainintoja, kuinka työntekijä voi kehittää esimerkiksi taitoa tarttua vaikeisiin asioihin ja auttaa ristiriitojen ratkaisemisessa.

Kaikki perinteisen jaottelun mukaiset kulttuurien välisen viestinnän pätevydet ovat arviointiperusteissa jollain tapaa läsnä, jotkut enemmän ja jotkut vähemmän. Tunteita ja asenteita koskevat pätevydet keskittyvät avoimen, suvaitsevaisen ja erilaisuutta kunnioittavan asenteen omaksumiseen. Monet taidot, esimerkiksi vaikeiden, tunteita

herättävien tilanteiden ratkaiseminen, edellyttävät lisäksi hyvin kehittyntä tunteiden hallintaa.

Kulttuurista tietoisuutta koskevat pätevyudet ovat selkeästi heikoimmin edustettuina, sillä vaikka työntekijän odotetaan kehittävän kunnioitusta, arvostusta ja ymmärrystä erilaisen kulttuuritaustan omaavia työtovereita kohtaan, oman kulttuuritaustan tuntemista ja oman kulttuurisidonnaisen käyttäytymisen tiedostamista ei mainita lainkaan.

Käyttäytymistä koskevat pätevyudet ovat puolestaan hyvin näkyvillä arviointiperusteissa. Etenkin tiedon jakamista, vuorovaikutukseen osallistumista, viestintäverkostojen rakentamista, uusien näkökulmien ja toimintatapojen kokeilemistä, erilaisista näkemyksistä oppimista ja luottamuksen luomista painotetaan. Kaiken kaikkiaan arvosteluperusteissa suositetaan käytäntöjä, jotka edistävät kaikkien kuulemistä, työntekijöiden sitoutumista, palautteen antamista, pyytämistä ja hyväksikäyttämistä sekä monimuotoisten tiimien rakentamista. Työntekijöiden keskinäisestä verkostoitumisesta palkitaan paremmalla arvioinnilla. Parempi arviointi puolestaan voi johtaa ylenemiseen organisaatiossa.

Arviointiperusteista ei pysty lukemaan, millä kriteereillä henkilön suoriutumista arvioidaan. Miten arvioidaan, huomioiko henkilö työtoverinsa panoksen yhteisessä projektissa riittävän hyvin, rohkaiseeko hän muita avoimeen dialogiin, kunnioittaako hän tarpeeksi muiden kulttuurien edustajia ja pyrkiikö hän oppimaan muiden näkemyksistä? Hämäräksi jää, onko olemassa yhteinen ja jaettu käsitys, miten edellä mainittujen ohjeiden mukaan käyttäydytään eri tilanteissa ja eritaustaisten ihmisten kanssa. Asiakirjoista ei käy ilmi, onko esimies saanut ohjeistusta siitä, miten vähentää oman kulttuuritaustan vaikutusta havainnointiin ja johtopäätösten tekemiseen eritaustaisten alaisten käytöksen perusteella.

Erilaisuus nähdään yrityksessä voimavarana, jota voidaan tietyissä olosuhteissa käyttää hyväksi niin, että siitä on tiimin työskentelyn ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta hyötyä. Erilaisuus näyttäytyy kult-

tuurien kirjona sekä myös sukupuolten välisenä tasapainona, erityisesti naisten määrän lisäämisenä. Yritys tekee työntekijöilleen selväksi, että erilaisuutta tulee arvostaa ja kunnioittaa. Monimuotoisuuden nähdään lisäävän oppimisen mahdollisuuksia, mikäli ilmapiiri on kaikkia kannustava ja arvostava.

Kannustavan ja oppimisen mahdollistavan ilmapiirin luominen on managerin vastuulla. Managereilta ja esimiehiltä odotetaankin edellä mainittujen pätevyyksien lisäksi vielä muita taitoja. Alimpaan asteikkoon arvioidun managerin pitää esimerkiksi kiinnittää enemmän huomiota omaan käyttäytymiseensä ja reaktioihinsa taatakseen, että ihmiset tuntevat voivansa ilmaista näkemyksensä avoimesti. Korkeimpia arviointeja saadakseen managerin on osattava taata jatkuva dialogi ja informaation jakaminen tiimeissä tai luotava kulttuuri, jossa kaikista tuntuu mukavalta kysellä ja haastaa toinen toistaan. Loistava manageri omaa erinomaiset kulttuurien välisen viestinnän taidot, joiden avulla hän pystyy luomaan ilmapiirin, jossa monimuotoisuus lisää innovatiivisuutta.

Yritys on myös määritellyt, millä tavalla päteviä eritasoisten johtajien on oltava. Kaikkien johtotasolla olevien ihmisten pätevyudet koskevat samoja osa-alueita, muun muassa innovatiivisuutta, rajojen yli työskentelemistä, tiedon etsimistä ja jakamista, eettistä toimintaa, dialogiin osallistumista sekä muihin vaikuttamista, mutta niiden toteuttaminen työssä tarkoittaa eritasoisille johtajille eri asioita.

Tiimien jäsenet työskentelevät usein samassa maantieteellisessä paikassa, mutta toisinaan tiimi jakautuu useaan kaupunkiin ja maahan. Näiden tiimien vetäjiä ohjeistetaan viestinnässä erikseen, jotta kasvokkain tapahtuvan viestinnän puuttuminen sekä aikaerojen ja maantieteellisen etäisyyden asettamat haasteet saataisiin kompensoitua. Nämä ohjeet liikkuvat melko yleisellä tasolla, tiimin vetäjän on esimerkiksi viestittävä selkeästi, lyhyesti ja yksinkertaisesti ja otettava huomioon paikallinen työaika. Lisäksi tiimin vetäjän on oltava tietoinen paikallisista olosuhteista ja opittava ymmärtämään tiimin jäsenten kulttuurista taustaa. Tässäkään ohjeistuksessa ei mainita tiimin

vetäjän oman taustan ja sen vaikutusten pohtimista, ymmärtämistä ja arvioimista, ikään kuin tiimin vetäjän oma tausta olisi puolueeton tai hänellä ei olisi taustaa lainkaan.

Dokumenteissa on mainittu käytäntöjä, joilla pyritään edistämään kulttuurien välisen viestinnän sujumista. Tällaisia ovat muun muassa säännölliset tiimipalaverit, dialogisuuden edistäminen, henkilökohmainen keskusteleminen jokaisen tiimin jäsenen kanssa ja säännöllisen palautteen antaminen työntekijälle.

Asiakirjat tukevat hyvin kolmannen kulttuurin rakentamista, sillä ne antavat sille viitekehyksen, jolloin työntekijöiden ei tarvitse neuvotella kaikesta alusta lähtien. Yrityksen arvot tulevat hyvin esille sekä työntekijöiden ja managerien arviointiperusteissa että johtajuuden kompetensseissa. Arvoista tulevat erityisen hyvin painotetuiksi asiakaskeskeisyys, avoin viestintä, monimuotoisuuden kunnioittaminen, yhtäläisten mahdollisuuksien takaaminen ja innovatiivisuus.

Asiakirja-aineiston perusteella epävirallista kanssakäymistä työntekijöiden välillä rohkaistaan. Työyhteisön toiminnalle olennainen hiljainen tieto siirtyy parhaiten henkilökohtaisen kanssakäymisen kautta. Asiakirjoista ei käy ilmi, millaisia käytäntöjä työyhteisössä on hiljaisen tiedon jakamiseksi. Koska hiljainen tieto on kontekstisidonnaista ja liittyy (usein itsestäänselvyyksiksi nähtyihin) tapoihin, joilla asioita työyhteisössä tehdään, se pitää pystyä tuomaan esille. Tätä helpottaa yrityksen pyrkimys luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jossa on helppo lähestyä työtoveria ja esimiestä ja tehdä kysymyksiä. Joissain tapauksissa, erityisesti tiimin jakautuessa maantieteellisesti eri paikkoihin, ainakin kasvokkain tapahtuva epävirallinen kanssakäyminen on mahdotonta.

Tiedon jakamista edistetään arvioimalla työntekijän kykyä luoda ja ylläpitää henkilökohtaisia viestintäverkostoja. Asiakirjoista käy ilmi, että työntekijöiden odotetaan käyttäytyvän toisiaan kohtaan kunnioittavasti, suhtautuvan toistensa erilaisiin kulttuuritaustoihin myönteisesti ja olevan halukkaita kuuntelemaan toisten näkemyksiä ja kokemuksia.

Alaisen ja esimiehen suhdetta määrittävät erityisesti esimiehen toimintaa kuvaavat verbit rohkaista, inspiroida ja ohjata. Tiimin vetäjän tehtävänä on ennen kaikkea luoda ja ylläpitää sellaista ilmapiiriä, jossa luova työ ja innovaatio mahdollistuvat. Esimiehen tehtävänä on myös antaa alaisilleen säännöllisesti palautetta, joka sisältää sekä työstä suoriutumisen että suhteet työtoverien kesken. Keskeinen vaatimus esimiehen työssä on taito rakentaa monimuotoisia työtiimejä, joissa eritaustaiset ihmiset työskentelevät yhdessä niin hyvin, että monimuotoisuus kääntyy innovatiivisuudeksi ja innostukseksi.

Yhteyden avaaminen Intian, Kiinan, Saksan, Suomen ja Portugalin yksiköihin

Haastattelemani ihmiset suunnittelevat ja valmistavat informaatio- ja viestintäteknologian alan tuotteita kansainvälisenä yhteistyönä monessa maassa tai ovat esimiesasemassa hierarkian eri portilla, kuitenkin melko lähellä suorittavaa porrasta. He työskentelevät yhden ohjelman sisältämissä projekteissa Intiassa, Kiinassa, Portugalissa, Saksassa ja Suomessa. Yhteistyö ei siis ole vain monikulttuurista, vaan myös suurelta osin virtuaalista. Eri paikkakuntien yksikköjen henkilöstö koostuu enimmäkseen oman maan kansalaisista, tosin jokaisella haastateltavalla on vähintään muutama ulkomaalainen tai maahanmuuttajataustainen kollega. Virallinen työskentelykieli on maailmanlaajuisesti englanti, mutta jokaisella paikkakunnalla käytetään silti paikallisia kieliä.

Jokainen haastateltava ilmoitti, että työn teknisten vaatimusten – insinööritaidon – lisäksi hän tarvitsee ennen kaikkea viestintätaitoja työssä selviytyäkseen. Monet mielsivät viestinnän työn keskeiseksi sisälöksi ja jotkut eivät suunnitelleet tai valmistaneet ohjelmistoja lainkaan, vaan viestivät asiakkaiden, projektiorganisaation, yrityksen eri tasojen, tiimien ja tiimin jäsenten välillä. Kaikki haastateltavat olivat halukkaita

edelleen kehittämään viestintätaitojaan ja olivat erittäin kiinnostuneita muista kulttuureista ja kulttuurien välisestä viestinnästä.

Viestintää hankaloittaa se, että haastateltavat eivät välttämättä koskaan tapaa toisessa maassa asuvaa ja työskentelevää kollegaansa, jonka kanssa he saattavat olla yhteydessä ja läheisessä yhteistyössä päivittäin. Näissä tapauksissa yhteydenpito täytyy hoitaa puhelimitse, sähköpostitse tai videoneuvottelulaitteiden avulla. Lisäksi monet haastateltavat ovat yhteydessä monien eri maiden kansalaisiin. Kaikki tiimien jäsenet – suunnittelijat, kehittäjät, testaajat jne. – osallistuvat kansainvälisiin puhelinpalaverihin.

Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehet eivät hallitse alaistensa työn kuvaa niin hyvin, että pystyisivät hoitamaan viestinnän heidän puolestaan. Toisaalta myös työn luonne on tuotteen yhdessä kehittämistä rajojen yli, minkä vuoksi jokaisen työntekijän on pystyttävä viestimään vieraalla kielellä erilaisten ihmisten kanssa. Kukaan ei pysty tekemään työtään yksin ja eristyksissä. Kansainvälisten yhteyksien määrä vaihtelee, toiset haastateltavat viettävät koko päivän kansainvälisissä neuvotteluissa, eivätkä juuri viesti omassa yksikössään, kun taas toiset viestivät ulkomaille kerran päivässä tai muutaman kerran viikossa ja työskentelevät muuten tiimeissä omissa yksiköissään, usein omalla äidinkielellään.

Olin yhteydessä haastateltaviin sähköpostitse, puhelimitse ja videoneuvottelulaittein. Jatkuvaan kansainväliseen yhteistyöhön totuttomana tutkijana kohtasin ensimmäisen haasteen heti sopiessani haastatteluaikoja sähköpostitse. Olin jo ehtinyt sopia haastatteluaajan muutaman intialaisen kanssa ennen kuin mieleeni tuli tarkistaa, millä aikavyöhykkeellä kukin meistä liikkui. Kun sitten kokemuksesta viisas-tuneena aina tarkistin, minkä aikavyöhykkeen aikaa tuleva haastateltava minulle ehdotti, alkoi varsinainen sähköpostirumba – ja vain yhden, varsin yksinkertaisen asian sopimiseksi.

Sähköposteista jäi mieleeni erityisesti yksi asia: suurin osa haastateltavista vastasi varsin pitkiin ja polveileviin viesteihini yhdellä sanalla

joka oli ”Ok”. Jos haasteltavat ehdottivat haastattelu-aikaa, saattoi viesti olla jotain tällaista: ”12:30? Ok?”. Tulkitsin tämän niin, että joko haastateltavilla on todella kiire (minkä vuoksi on ikävä häiritä heitä lukuisilla sähköposteilla ja varmisteluilla) tai että he eivät oikeastaan halua osallistua tutkimukseen (mikä sai minut lähettämään vielä lisää selvityksiä siitä, miksi tutkimus tehdään ja kuinka siitä on mahdollista kieltäytyä).

Poikkeuksen lyhyeen ja ytimekkääseen kommunikaatiotyyliin toivat kaksi kiinalaista haastateltavaa, jotka toivottivat hyvää päivänjatkoa ja viikonloppua tai muuten vain onnea tutkimukselle. Tämän ystävällisyyden vuoksi minun oli huomattavasti helpompi soittaa Kiinaan kahdelle tuntemattomalle kiinalaiselle, mikä osoittaa mielestäni hyvin sen, että kohtelioiden fraasien vaihtaminen ei ole turhaa ajanhukkaa, vaan erinomainen keino lisätä luottamusta kulttuurien välisessä viestinnässä. Haluan silti lisätä, että kaikki haasteltavat olivat haastattelutilanteessa erittäin ystävällisiä ja itse koin tilanteet hyvin miellyttäviksi.

Haastattelin neljää suomalaista kasvokkain, kolmea saksalaista ja kuutta intialaista videoneuvottelulaitteiden välityksellä sekä kahta intialaista, kahta kiinalaista ja kolmea portugalilaista puhelimessa. Suomalaisia haastattelin suomeksi ja muita englanniksi. Kaikkein helpointa oli haastatella suomalaisia ja saksalaisia. Minusta tuntuu kuin olisin todella tavannut ihmiset, joita haastattelin videoneuvottelulaitteiden välityksellä, aivan kuin olisimme olleet samassa huoneessa. Kaiken lisäksi saksalaiset puhuivat hyvin selkeää ja ymmärrettävää englantia.

Vaikka etukäteen pelkäsin sitä, että en ymmärtäisi intialaisten englannin kielen aksenttia, totuin siihen mielestäni melko nopeasti. Muutamat haastateltavistani eivät edes puhuneet aksentilla, kun taas joillakuilla aksentti voimistui aina kun he selittivät jotain pidempään. Molemmipuolista ymmärtämistä helpotti intialaisten hyvät viestintätaidot. He tekivät kysymyksiä varmistaakseen, että olivat ymmärtäneet kysymykseni oikein ja että minä olin ymmärtänyt heidän vastauksensa. Kertoessaan työstään he käyttivät yleisiä ja yksinkertaisia ilmauksia,

ja kertoivat myös pyrkivänsä aina kansainvälisissä viestintätilanteissa tekemään näin. Videoneuvottelulaitteiston avulla oli mielekkäämpää haastatella ihmisiä kuin puhelimitse, koska toisen ihmisen äänen kuuli paremmin kuin puhelimesta ja kasvojen näkeminen helpotti luottamuksen ja rennon ilmapiirin luomista.

Koska intialaisetkin kertoivat, että kiinalaisten aksenttia on hyvin vaikeaa ymmärtää, olin hiukan jännittynyt ennen kiinalaisten puhelinhaastatteluja. Haastateltavia oli kaksi, joista toisen ymmärtäminen oli vaikeaa. Kumpaakin haastattelua litteroidessa kävi ilmi, että välillä olin ymmärtänyt haastateltavan vastauksen väärin, mistä syystä tein oudolta vaikuttavia jatkokysymyksiä. Joskus kävi niin, että vaikka haastateltava ymmärsi kysymyksen, hän myönsi, että ei pysty vastaamaan siihen puutteellisen kielitaidon vuoksi. Kaiken lisäksi puhelinlinjat olivat huonoja, niissä oli kohinaa ja sivuääniä.

Haastattelut Portugaliin olivat huomattavasti helpompia, ymmärsimme toisiamme hyvin. Puhelinlinjat eivät olleet niin huonoja kuin Kiinaan, mutta taustakohinaa niissäkin oli sen verran, että haastattelun tekeminen vaati huomattavan hyvää keskittymiskykyä. Haastattelut olivat jälleen kerran lyhyempiä kuin kasvokkain tai videoneuvottelulaitteiston välityksellä tehdyt ja pysyttelin kysymyksiä tehdessäni enemmän ennalta laaditussa haastattelulomakkeessa.

Vaikka työyhteisön virallinen kieli on englanti, jokaisessa yksikössä käytetään välillä maan omia kieliä. Suomessa puhutaan usein suomea tiimien sisällä ja tauoilla, mutta kieli vaihdetaan englanniksi, kun joku suomea taitamaton kollega liittyy joukkoon. Intiassa yleisin kieli on englanti jo senkin vuoksi, että intialaisilla on useita eri äidinkieliä. Vaikka Intian yksikössä suurin osa työntekijöistä on intialaisia, he kokevat työskentelevänsä monimuotoisessa ympäristössä, koska näkevät Intian olevan monimuotoinen kansakunta. Kiinan yksikössä suurin osa työntekijöistä on kiinalaisia. Kiina on yksikössä yleinen kieli, eivätkä kaikki työntekijät puhu englantia. Haastateltavilla ei ole yhtä paljon kontakteja ulkomaille kuin muissa yksiköissä, mutta toisaalta managerit ovat usein intialaisia. Myös Portugalissa lähes jokainen työn-

tekijöistä on portugalilainen, minkä vuoksi yksikössä käytetään paljon portugalia, eivätkä kaikki osaa tai uskalla puhua englantia. Portugalin yksikkö samoin kuin Intian yksikkö on työskennellyt pitkään Saksan yksikön kanssa, joten ei ole yllätys, että haastateltavat kokivat suhteet Saksaan erityisen helpoiksi. Saksan yksikössä työskentelee pääasiassa saksalaisia tai pitkään Saksassa asuneita maahanmuuttajia, jotka myös puhuvat saksaa. Yksikössä työskentelee myös ihmisiä, jotka eivät hallitse englannin kieltä kovin hyvin.

Mielestäni yrityksen sisäistä viestintää kuvaa erityisen hyvin erään saksalaisen haastateltavan lause: ”Yhteydenpito on päivittäistä, mutta ei kovinkaan henkilökohtaista” (A5)¹. Tämä oli myös ensihavaintoni, kun osallistuin kokouksiin ja puhelinkonferensseihin. Vaikka henkilökohtaisen yhteyden puuttuminen oletettavasti vaikeuttaa luottamuksen ja yhteisymmärryksen syntymistä, tekniseen kielenkäyttöön ja asioiden ilmaisemiseen keskittyvät kokoukset ja puhelinkonferenssit vaikuttavat palvelevan tarkoitustaan hyvin. Asiat tulevat käsitellyiksi ja informaatio vaihdetuksi. Jotkut puhelinkonferenssien haitoista tulivat silti selvästi esiin. Joskus paikalla olijat ryhmäytyivät puhelimessa puhujia vastaan. Puhujaa arvostelevien ilmeiden näyttäminen ja kaikenlainen supina on helppoa, kun puhuja on toisella puolella maapalloa eikä pysty näkemään kollegoidensa ilmeitä ja reaktioita.

Seuraavaksi analysoin haastatteluaineistoa sekä kokonaisuudessaan että välillä eri kansallisuuksittain. Aloitan analyysin miettimällä, onko haastateltavilla yhteinen käsitys sujuvasta ja luotettavasta viestinnästä ja sen vaatimuksista. Toiseksi selvitän viestintää sääteleviä rakenteita ja käytäntöjä. Sitten kuvailen työyhteisön sosiaalisia suhteita ja kiinnitän huomiota myös esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Tämän jälkeen kuvailen, millaisia ongelmia haastateltavat näkevät viestinnässä ilmenevän. Lopuksi analysoin viestintää ohjaavia oletuksia ja odotuksia sekä arvioin työntekijöiden viestintätaitoja. On huomautettava, että mitä enemmän haastateltavia minulla yhden kansallisuuden osalta oli, sitä enemmän vastauksissa on hajontaa. Mielestäni tämä viittaa

1. ”There is daily contact, but not very much personal contact”. (A5)

siihen, että kansallisuus, kansallisuustunne ja identiteetin rakentaminen kansallisuuden perustalle eivät ole kovin merkittäviä projekteja haastateltaville.

Kolmas kulttuuri säätelee rajat ylittävää viestintää

Haastatteluaineiston perusteella käy ilmi, että työyhteisön jäsenet jakavat käsityksen siitä, millaisten sääntöjen, odotusten ja oletusten mukaan viestintätilanteessa toimitaan. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että sujuva ja asianmukainen viestintätilanne on sellainen, jossa kaikki osapuolet hallitsevat yhteisen kielen, joka on tässä tapauksessa englanti, ja ovat oppineet ymmärtämään toistensa aksentteja. He painottivat avoimen ja suoran viestintätyylin merkitystä. Tällä he viittasivat siihen, että jokainen viestinnän osapuoli kertoo vuorollaan näkemyksensä, kun taas toiset kuuntelevat, antavat myönteistä ja kielteistä palautetta sekä tekevät kysymyksiä, mikäli eivät jotain ymmärrä. Haastateltavien mukaan on erityisen tärkeää osata ottaa vastaan kielteistä palautetta sekä kertoa avoimesti työssä ilmenevistä ongelmista. Haastateltavat korostivat tasapuolisuutta, ennakkoluulottomuutta, jaettujen merkitysten varmistamista kyselemällä sekä väärinkäsitysten selvittämisen merkitystä.

Samat odotukset ja oletukset määrittävät viestintää myös esimiehen ja alaisen välillä eikä hierarkian odoteta vaikuttavan vuorovaikutuksen asemiin. Haastateltavat näkivät, että kasvokkain tapahtuvaa viestintää pitäisi suosia puhelimen käyttämisen sijaan ja puhelinta sähköpostin sijaan. He korostivat silti riittävän teknologian välttämättömyyttä.

Vaikka eri yksiköiden haastateltavien vastaukset eivät kovin paljon eronneet toisistaan, havaittavissa on pieniä painotuseroja. Jotkut saksalaiset ja suomalaiset näkivät, että intialaiset ja kiinalaiset eivät toimi edellä kuvatun käsityksen mukaisesti, eivätkä varsinkaan kerro työn ongelmista suoraan. He painottivat, että taitava viestijä ymmärtää,

kuinka toisten kulttuurinen tausta vaikuttaa heidän tapansa tulkita tilanteita ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. He miettivät, kuinka intialaisella tai kiinalaisella pitää viestiä, jotta ”asia menisi perille”. Vaikka intialaiset ja kiinalaiset kertoivat itse omaksuneensa yllä kuvatun käsityksen asianmukaisesta viestinnästä, myös he olivat sitä mieltä, että heidän yksikössään työskentelee ihmisiä, jotka eivät ole kyseistä käsitystä omaksuneet. Intialaiset ja kiinalaiset haastateltavat korostivat suvaitsevaisuuden sijaan sopeutumista.

Meidän pitää sopeutua, meidän on yritettävä ymmärtää, ja kyetä viestimään heidän kanssaan. (A12)²

Erityisesti intialaiset haastateltavat kertoivat kuuntelevansa ja tarkkailevansa ulkomaalaisia kollegoitaan tarkkaan oppiakseen, kuinka heidän kanssaan kannattaa viestiä. Intialaisten ja kiinalaisten vastauksissa korostui paitsi sopeutuminen myös ratkaisukeskeisyys, ystävällisyys sekä asiantuntijuuden yhdistäminen tunteiden hallintaan.

Olen nähnyt ihmisiä, he ovat niin ammattitaitoisia, että mitä tahan-
sa toinen heille sanoo, he suhtautuvat siihen myönteisellä tavalla.
(A13)³

Nämä ammattitaitoiset ihmiset, joihin intialainen haastateltava viittaa, ovat suomalaisia. Monet haastateltavista toivat esiin, että viestinnän jatkumisen kannalta on olennaista, että tulkitsee kollegan epäystävällisiltä vaikuttavat viestit hyväntahtoisesti.

Intialaiset ja portugalilaiset haastateltavat painottivat muita enemmän sosiaalisuuden ja muihin tutustumisen tärkeyttä sekä epävirallisen keskustelun merkitystä myös työhön liittyvän informaation vaihtamiselle. Silti vain portugalilainen haastateltava kertoi käyttävänsä

2. ”We need to adapt, we need to try to understand, and [be] able to communicate [with] them”. (A12)

3. ”I’ve seen people, they are so professional that what ever the other person say, they take it in a positive way.” (A13)

tietoisesti epävirallista jutustelua hyväntahtoisuutensa esiin tuomiseksi. Haastatteluista käy ilmi, että epävirallinen keskustelu kulttuurisesti eritaustaisten kollegoiden kanssa tuottaa monella vaikeuksia. Vaikka kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että viestiminen kasvokkain on helpompaa kuin puhelimitse, monet eivät tilaisuuden tullen osaakaan luoda yhteyttä ulkomaalaiseen kollegaan.

Viestintä, joka ei koske työtä, small talk tai sellainen, voi olla vähän vaikeaa, jos arvot ovat hyvin erilaisia /.../ en päässyt henkilökohtaisempaan kontaktiin niiden ihmisten kanssa /.../ jos henkilökohtaiseen kontaktiin pääseminen on vaikeaa, silloin tietysti kaikki kanssakäyminen yhdessä on vaikeampaa. (A5)⁴

Viestintää säätelevät rakenteet ja käytännöt

Monet työyhteisön käytännöt juontuvat suoraan agile-menetelmästä, jolla yhteisössä suunnitellaan ja tuotetaan ohjelmistoja. Agile-menetelmä on yksi niin sanotuista ketteristä menetelmistä, jotka pyrkivät minimoimaan riskejä jakamalla ohjelmiston kehittämisen lyhyisiin jaksoihin, joiden lopussa tehty työ arvioidaan. Käytettäessä ketteriä menetelmiä työskentelyä suunnitellaan koko ajan sekä tiimeissä ja niiden välillä että asiantuntijoiden ja asiakkaan kesken. Työntekijöiden on jatkuvasti oltava valmiita muuttamaan suunnitelmiaan ja työn suuntaa kehitystyön antaessa uutta informaatiota ohjelmiston vaatimuksista ja mahdollisuuksista. Ketterät menetelmät korostavat suoran viestinnän ja erityisesti kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitystä, minkä vuoksi tiimit työskentelevät usein samassa työtilassa. Haastatteluista käy ilmi, että agile-menetelmä säätelee yrityksessä käytettävää työskentelytapaa

4. ”[C]ommunication not at work or small talk or things like that could then be a bit hard if values are very different /.../ I missed somehow to get more personal contact with these people /.../ if it is a bit hard to get personal contact then of course all interaction together is more difficult.” (A5)

maailmalaajuisesti eikä sooloilulle tai paikallisen kulttuurin tapojen mukaan toimimiselle jää kovin paljon tilaa. Haastateltavat ovat myös sisäistäneet agilen arvot ja työskentelytavat, joita erityisesti aasialaiset haastateltavat kehuivat tehokkaiksi.

Agile-kurssi /.../ oli hyvin vaikuttava saadessaan meidät ymmärtämään, kuinka voimme todella tehostaa tasoamme tai työtämme. (A10)⁵

Työntekijät näkivät tiimin jäsenten kanssa lähekkäin istumisen sekä kasvokkain keskustelun suosimisen edistävän viestintää. Näiden vaikutus ei ulotu rajat ylittävään viestintään, mutta toisaalta samassa yksikössä työskentelevä ulkomaalainen tai maahanmuuttajakollega pääsee hyvin mukaan yhteiseen työhön. Suora ja avoin viestintä helpottaa yhteisymmärryksen saavuttamista eritaustaisten ihmisten välillä, ja varsinkin teknisissä asiakeskeisissä kysymyksissä tämä viestintätapa toimii hyvin. Kaiken kaikkiaan kulttuurien välistä viestintää edistää se, että työtapa nojautuu jatkuvaan informaation vaihtoon, mikä on johtanut työntekijät kehittämään tapoja, joiden avulla eritaustaisen ihmisen ymmärtäminen on helpompaa. Agile-menetelmässä korostetaan myös epävirallisen viestinnän merkitystä informaation liikkumiselle.

Haastateltavat kertoivat, että he syövät lounasta yleensä tiiminsä jäsenten kanssa, mutta jotkut heistä pyrkivät aivan strategisesti lounaalle eri ihmisten kanssa, jotta tutustuisivat laajemmin projektin työntekijöihin. Monet kokivat silti, että lounaan syöminen ulkomaalaisten ja maahanmuuttajakollegoiden kanssa oli vähäistä ja hankalaa tai epämurkavaa. Ulkomaalaistaustaiset kollegat syövät eri aikaan, he saattavat syödä eri ruokia ja keskusteluaiheetkin ovat vähissä, erityisesti jos yrittää keskustella jostain työn ulkopuolisesta asiasta.

5. "Agile course /.../ was very influential making us realize how we can really optimize our level or work." (A10)

Meillä on vain yksi intialainen täällä ja hän on kasvissyöjä, me kaikki syömme lounaalla lihaa, ja hän on hyvin tarkka ruuan suhteen, joten emme juuri koskaan mene lounaalle yhdessä. (A16)⁶

Kulttuurien välistä viestintää edistää selkeästi yhteinen kieli, englantia. Kiinaa lukuun ottamatta eri yksiköissä on tapana, että kun keskusteluun liittyy joku paikallista kieltä taitamaton, paikallinen kieli vaihdetaan englanniksi. Jotkut haastateltavista olivat osallistuneet yrityksen järjestämään englannin kielen koulutukseen. Käytäntö, jonka mukaan englannin kielen oikeinkirjoitukseen tai lausumiseen ei kiinnitetä huomiota, madaltaa englannin kielen käyttämisen kynnystä.

Agile-menetelmä edellyttää myös omien toimintatapojen jatkuvaa arvioimista ja uusien tapojen oppimista. Työ- ja viestintätavoista keskustellaan tiimeissä ja tiimien välillä ja uusia tapoja tehdä asioita testataan. Haastateltavat arvostivat mahdollisuutta oppia työssään uusia taitoja koko ajan. Työssä oppimisen ohella uusia taitoja saavutetaan erilaisin koulutuksin, valmennusohjelmin ja mentoreiden avulla. Haastateltavat kertoivat saavansa kollegoilta palautetta työstään, mikä auttaa oman työn kehittämisessä. Myös kielteisen palautteen antamista ja vastaanottamista pidettiin välttämättömänä.

Mielestäni se on kaikkien tärkein asia, emme pysty työskentelemään yhdessä, jos emme anna palautetta toisillemme. (A10)⁷

Haastateltavat saavat palautetta esimieheltä säännöllisesti. Keskustelut esimiehen kanssa koettiin yleensä luonteviksi ja hyödyllisiksi ja esimiesten nähtiin olevan helposti lähestyttävissä. Eräs haastateltava arvioi, että viestintää eri yksiköiden työntekijöiden välillä helpottaa se, että yrityksessä on samat rakenteet ja käytännöt maailmanlaajui-

6. "We only have one Indian kind here and he's vegetarian and, so we all eat meat in lunch, and he is very strict regarding to food, so we almost never came for lunch together." (A16)

7. "I feel it is a most important thing, we can't work together if we don't have feedback among each other". (A10)

sesti. Hänen mielestään työntekijät eri puolilla maailmaa omaksuvat yrityksen arvot, normit ja käytännöt paremmin siksi, että jokaisessa yksikössä työskentelee korkean tason päättäjiä, jotka osaavat selvittää oman yksikkönsä jäsenille yrityksen tavoitteet ja toimintatavat.

Muita käytäntöjä, jotka edistävät kulttuurien välisen viestinnän onnistumista, ovat muun muassa mahdollisuus matkustella ja työskennellä eri yksiköissä. Monet haastateltavista kertoivat, että vasta toisen olosuhteet nähdessään voi ymmärtää, miksi hän tekee asiat tietyllä tavalla. Kaikki haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että mahdollisuudet matkustella ja tutustua työskentelyyn ja kollegoihin toisissa yksiköissä ovat rajoitettuja. Harvoiksi ovat käyneet myös kesäjuhlat ja muut epäviralliset tilaisuudet sekä mahdollisuudet viettää vapaa-aikaa yhdessä, siitäkin huolimatta, että haastateltavat näkivät niillä olevan merkittävän roolin viestinnän parantamisessa. Epävirallisissa taphtumissa tutustuu paremmin kollegoihin, minkä nähtiin helpottavan myös työasioiden hoitamista.

Videokonferenssien suosiminen puhelinkeskusteluihin nähden olisi haastateltavien mukaan viestintää parantava käytäntö, mutta tällä hetkellä mahdoton teknisten rajoitusten vuoksi. Aikaerojen vuoksi sähköposteja on vaikea täysin korvata puhelinkontaktilla, mutta haastateltavien mukaan tähän kannattaisi mahdollisuuksien mukaan pyrkiä. Sähköposti nähtiin hyödyllisenä välineenä kuitenkin yhteisen ymmärryksen varmistamisessa sekä viestittäessä englannin kieltä heikommin taitavien kollegoiden kanssa. Etenkin monet kiinalaiset eivät osaa muotoilla näkemystään englanniksi ja monet niistä, jotka osaavat, puhuvat usein muille vaikealla aksentilla.

Työyhteisössä esiintyy myös kulttuurien välistä viestintää rajoittavia käytäntöjä. Henkilökohtainen tutustuminen kollegoihin on vaikeaa, koska työpaikoilla ei juuri keskustella henkilökohtaisista asioista. Yhteyden rakentaminen etenkin ulkomaalaistaustaisiin kollegoihin ei usein onnistu, ja heitä jopa saatetaan vältellä. Rajat ylittävässä viestinnässä yhteyden luominen on vielä haastavampaa. Lisäksi eurooppalaiset haastateltavat kokivat intialaisten kollegoiden vaihtavan työpaikkaa

nopeasti, minkä vuoksi henkilökohtaisten suhteiden kehittäminen ei houkuttele. Haastateltavien mukaan viestintää heikentää ylipäättään jatkuvat muutokset organisaatorakenteissa, projekteissa ja tiimien kokoonpanoissa. Haastateltavat myös kokivat, että tuntemattomalta ja kaukana työskentelevältä kollegalta on vaikeampi pyytää apua, minkä vuoksi työn hajauttaminen maantieteellisesti toisistaan kaukana oleville tiimeille heikentää viestintää.

Vaikka virallinen työkieli on englanti, erityisesti Kiinan yksikössä kokouksia pidetään kiinan kielellä silloinkin, kun paikalla on kiinan kieltä taitamattomia kollegoita tai esimiehiä. Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän yksikössään työskentelee ihmisiä, jotka oman kielitaitonsa heikkouden vuoksi välttelevät englanninkielistä kontaktia tai viestintää sellaisten kollegoiden kanssa, joiden aksenttia heidän on vaikea ymmärtää. Usein tällaisissa tilanteissa turvaudutaan sähköpostiin, vaikka juuri sähköpostiviestinnässä väärinkäsitysten, turhautumisen ja epäasiallisen käytöksen mahdollisuuden nähtiin kasvavan. Toisaalta myös puhelinkonferenssit rajoittavat viestintää, koska puhelinkeskustelua kymmenien ihmisten kanssa ei mielletä kovin luontevaksi.

Toisinaan viestintää heikentävät käytännöt saattavat olla hyvin pieniä, esimerkiksi sähköpostin saamisen varmistuksen lähettämättä jättäminen. Kun työntekijä ei kerro apua pyytäneelle kollegalleen saaneensa hänen viestiään ja tutkivansa asiaa, kollega jää epävarmuuden tilaan ja saattaa lähettää useita lisäviestejä, mistä monet vastaanottajat ärsyyntyvät.

Sosiaaliset suhteet työntekijöiden sekä esimiehen ja alaisen välillä

Vaikka monet haastateltavat mielsivät sosiaalisten suhteiden rakentamisen eritaustaisiin kollegoihin vaikeaksi, kaikki viihtyivät oman,

samassa yksikössä työskentelevän tiimin jäsenten kanssa kollegoiden kansallisuudesta riippumatta. Toisaalta useat haastateltavat korostivat, että vaikka kulttuuriset erot ja kielitaito jakavat työntekijöitä lounastunneilla ja epävirallisissa tilanteissa, työntekoon niillä ei ole vaikutusta.

Niin kauan kuin puhumme enimmäkseen teknologiasta, olkoon henkilö etelä-intialainen, yhdysvaltalainen tai suomalainen, teknologia pysyy samana. (A11)⁸

Monet haastateltavista toivoivat silti, että he olisivat kyvykkäämpiä luomaan suhteita eritaustaisiin kollegoihin. He näkivät, että henkilökohtaisten suhteiden luomisesta olisi apua myös työskentelyssä.

Suurin osa haastateltavista mielsi esimiehensä helposti lähestyttäväksi. Esimiehen kanssa on mahdollista keskustella, miten haluaa tulla johdetuksi, ja hänelle pystyy antamaan myös kielteistä palautetta. Esimiehen ei nähdä niinkään johtavan alaisiaan kuin antavan suuntaa työnteolle tai olevan keskustelukumppani päätettäessä, mihin suuntaan työtä viedään. Tällaisissa keskusteluissa alainen voi haastaa esimiehen käsitykset ja argumentoida oman näkemyksensä puolesta. Esimiehen myös koetaan antavan hyvin palautetta, tosin jotkut haastateltavista kaipaivat enemmän myönteistä palautetta. Eräs suomalainen haastateltava toivoi, että esimies haastaisi voimakkaammin hänen käsityksensä ja itsestäänselvyytensä.

Haastateltavat esittivät hyvin samanlaisia käsityksiä siitä, millainen on hyvä lähiesimies. Hyvä esimies on alaisistaan kiinnostunut, sujuva ja suora viestijä, helposti lähestyttävä, rehellinen ja ymmärtäväinen, hyvä konfliktinratkaisija, antaa runsaasti myönteistä ja kielteistä palautetta, auttaa tiimin jäseniä parantamaan työtään ja tukee heitä tavoitteiden saavuttamisessa, luottaa alaisiinsa ja antaa alaisilleen vapauden päättää työstään. Hyvä esimies myös edistää viestintää tiimin jäsenten välillä ja luo tiimiin innostavan ilmapiirin. Virheiden sattuessahan hän suojelee

8. "As long as we talk most of technology, whether a person is belonging to South India or person belonging to United States or person belonging to Finland, anyway technology remain same". (A11)

tiiminsä jäseniä ja ottaa vastuun itselleen. Hyvä esimies ottaa selvää, mitä hänen alaisensa todella tekevät voidakseen erotella heitä ja palkita heitä heidän ansioidensa mukaan. Hän myös kertoo tiimin jäsenelle, jos on huomannut tällä olevan mahdollisuuksia edistää uraansa toisissa tiimeissä. Haastateltavat pitivät myös tärkeinä keskustelemaa suhdetta esimiesten ja alaisten välillä sekä sitä, että lähiesimies tekee osaksi samoja töitä kuin alaiset. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että esimiehenä työskentelevät tietävät, mitä heidän alaisensa heiltä odottavat.

Erityisesti he, jotka tunsivat esimiehensä hyvin työskenneltyään hänen kanssaan pitkään, olivat tyytyväisiä. Esimiehen ja alaisen välinen viestintä on vaikeampaa silloin, kun hyviä suhteita ei pystytty luomaan esimiehen jatkuvan vaihtumisen vuoksi. Viestinnän onnistumista vaikeuttaa myös luottamuksen heikentyminen. Tätä on tapahtunut lähinnä silloin, kun esimies ei ole kertonut totuutta yrityksen tai projektin suunnitelmista, koska ei ole ylemmältä johdolta saanut tähän lupaa.

Esimiehen ja alaisen välinen viestintä on erityisen haastavaa silloin, kun eritaustainen esimies työskentelee eri yksikössä kuin alainen. Samassa yksikössä työskentelevästä kulttuurisesti eritaustaisesta esimiehestä oli sen sijaan sekä hyviä että huonoja kokemuksia. Toisinaan viestintä oli sujunut riittävän hyvin, jotta kumpikin osapuoli oli pystynyt oppimaan uutta toisiltaan. Esimerkiksi kiinalaisilla työntekijöillä oli hyviä kokemuksia intialaisista managereista ja toisinpäin. Toisinaan taas yhteistyö ei ollut sujunut lainkaan, koska kumpikaan osapuoli ei sopeutunut toisen työskentelytapoihin.

Oli vaikeaa, että hän halusi tietää jokaisesta työn yksityiskohdasta, hän halusi osallistua jokaisen päätöksen tekemiseen, eikä hän halunnut vain osallistua, vaan tehdä päätökset /.../ jos hän haluaa tehdä päätökset, hän ei tarvitse meitä, hän voi tehdä työn itse. (A6)⁹

9. "It was difficult that he wanted to be informed about every detail of work, he wanted to be involved in every decision taken, and he wanted not only be involved but he wanted to make the decisions /.../ if he wants to make decisions then he doesn't need us, then he can do the work by himself." (A6)

Intialaisilla ja saksalaisilla haastateltavilla oli kielteisiä kokemuksia intialaisista managereista, joiden esimiestyö perustui hierarkkiseen asetelmaan ja työntekijän vähäiseen itsenäisyyteen. Vuorovaikutukseen tulee ongelmia, jos esimies ei ole sopeutunut avoimeen viestintään, matalaan hierarkiaan ja työntekijöiden aktiiviseen rooliin yhtä hyvin kuin alainen, vaikka esimiehen ja työntekijän kansallisuus olisi sama. Toisaalta vaikka intialaiset ja kiinalaiset haastateltavat painottivat matalan hierarkian merkitystä, eurooppalaiset esimiehet näkivät, että aasialaiset työntekijät odottavat saavansa enemmän ohjeita ja opastusta kuin eurooppalaiset. He eivät pitäneet tätä ongelmana, vaan kertoivat johtavansa eurooppalaisia ja aasialaisia hiukan eri tavoin.

Viestinnän haasteet haastateltavien näkökulmasta

Haastateltavat esittivät melko paljon kritiikkiä sekä itseään ja edustamaansa yksikköä että muiden yksiköiden työntekijöitä kohtaan. Kritiikin esittämisestä huolimatta haastateltavat suhtautuivat kulttuurien väliseen viestintään pääosin hyvin myönteisesti ja arvioivat sen sujuvan muutamia poikkeustapauksia lukuun ottamatta hyvin. Useat haastateltavat kertoivat, että vaikka heille annettaisiin mahdollisuus työskennellä paikallisesti ja omaa kansallisuuttaan edustavien ihmisten kanssa, he eivät siihen tarttuisi, koska kansainvälinen työympäristö inspiroi heitä ja auttaa heitä kehittymään sekä työssään että henkilökohtaisessa elämässä. Itsekritiikki ja kritiikki muita kohtaan onkin hyvä asettaa haastateltavien omaan viitekehykseen. Heidän mielestään toimintatapojen jatkuva kehittäminen on työskentelyn olennainen osa. Tämän vuoksi haastateltavat pyrkivät käsittelemään väärinkäsityksiä ja ottamaan niistä oppia.

Ongelmat viestinnässä silti turhauttavat ja viivästyttävät projekteja, sillä usein yhden yksikön työntekijöiden edistyminen riippuu toisen yksikön kollegoiden edistymisestä. Työntekijät eivät ehkä pysty etene-

mään tehtävän ratkaisussa lainkaan ennen kuin kollegat toisaalla ovat ratkaisseet jonkin ongelman. Kun tässä tilanteessa ei saavuteta yhteisymmärrystä siitä, mikä tehtävä missäkin yksikössä hoidetaan ensiksi, seuraa ärsyntyntymistä ja syyttelyä, ja viestintä vaikeutuu entisestäänkin. Seuraavaksi esittelen haastateltavien näkemyksiä siitä, mistä viestinnän hankaluudet yleensä johtuvat.

Maantieteellisen etäisyyden vaikutus viestintään

Kaikki haastateltavat arvioivat, että erilaisia kulttuurisia taustoja enemmän viestintää hankaloittavat maantieteelliset etäisyydet ja niiden mukanaan tuomat aikavyöhykkeet. Ennen kaikkea maantieteellinen etäisyys vaikuttaa siihen, että monia kollegoita ei ole mahdollista koskaan tavata kasvokkain. Henkilökohtaisen kontaktin täydellinen puuttuminen vaikuttaa viestintään vaikeuttamalla yhteisen tavoitteen mielessä pitämistä, yhteisyyden ja luottamuksen rakentamista sekä yhteisen ymmärryksen saavuttamista. Lisäksi tuntemattomaan ja kaukana työskentelevään kollegaan on vaikeampi ottaa yhteyttä silloin, kun hänen apuaan tarvitsisi.

Kun täytyy puhua tuntemattomille ihmisille, jotka ovat sadan kilometrin tai kymmenen tuhannen kilometrin päässä, välissä on aina tietynlainen jää, koska et tunne heitä, et tunne, kuinka he reagoivat. (A19)¹⁰

Koska kollegoita ei opi tuntemaan, heidän nimiään on vaikea muistaa. Sähköpostiviesteissä tapahtuu väärinkäsityksiä, kun ei muista, minkä niminen ihminen työskentelee milläkin tasolla ja keneen ollaan oltu jo aikaisemmin yhteydessä. Monet vierasmaalaiset nimet vaikuttavat toisen maan kansalaisista hyvin samanlaisilta.

10. “[W]hen you need to speak to someone you don’t know, one hundred kilometers away, or ten thousand kilometers away, you always have that kind of ice between, because you don’t know people, you don’t know how they react.” (A19)

Haastateltavat näkivät, että vaikka työntekijöillä olisi toisistaan eroavat kulttuuriset taustat, he ymmärtäisivät toisiaan nopeammin ja luotettavammin, jos he istuisivat samassa huoneessa. Vaikka kollega ei työskentelisi samassa yksikössä, viestintä helpottuu, jos hänet voi tavata edes joskus. Jos kollegan on joskus tavannut kasvokkain, hänelle on myös helpompi soittaa sähköpostin lähettämisen sijaan. Vaikuttaa myös siltä, että kasvokkain on vaikeampi olla töykeä tai loukkaava, tällaiset viestit lähetetään lähinnä sähköpostitse, joskus myös puhelimesta.

Maantieteellisten erojen vuoksi viestintä hoidetaan lähinnä puhelimesta tai sähköpostitse. Haastatellut mainitsivat, että puhelinyhteys on yhteisymmärryksen luomiseen parempi kuin sähköposti, vaikka ymmärtämistä haittaa se, että toisen ilmeitä ei näe. Aikaeron takia kollegoita ei usein saa kiinni puhelimella ja siksi sähköposteja lähetetään paljon. Sähköpostiviestimisen nähdään lisäävän väärinkäsitysten mahdollisuutta. Kun pitkässä sähköpostiketjussa yksikin ymmärtää vähän eri tavalla, virhe kasvaa osanottajien myötä.

Olen nähnyt joitain [sähkö]posteja, joissa on pieni väärinkäsitys, ja sadat ihmiset eri kaupungeissa tulkitsevat jokainen sen omalla tavallaan, ja asia muuttuu valtavasti tavalla, jota et halunnut. (A7)¹¹

Lisäksi sähköpostia pidetään hitaana. Sähköpostia lähetettäessä sen vastaanottaja ei ehkä ole vielä tullut töihin tai on jo lähtenyt töistä, minkä vuoksi vastausta voi odottaa vasta seuraavana päivänä. Tiedon hidas liikkuminen koetaan stressaavaksi, sillä managerit eivät ymmärrä, että kaksi maapallon vastakkaisilla puolilla istuvaa työntekijää eivät ole yhtä tehokkaita kuin kaksi saman pöydän ääressä istuvaa työntekijää.

Maantiede vaikuttaa joidenkin haastateltavien työhön sitäkin kautta, että heidän alaisensa tai esimiehensä työskentelee eri yksikössä kuin he itse. On hyvin vaikea ymmärtää muualla työskentelevien

11. "I've seen some mail things going on with slight misunderstanding, and there will be hundreds of people sitting in different cities, and then each one interpreting it their own ways and there is a huge change in the topic that you didn't want to." (A7)

ihmisten tilannetta ja asennetta sekä tietää, mitä he tarkkaan ottaen työssään tekevät.

Heikko kielitaito tai vaikea aksentti

On selvää, että yhteinen kieli on onnistuneen viestinnän edellytys. Vaikka tutkimamme yhteisön työkieleksi on määritelty englanti, kaikki eivät sitä puhu edes niin hyvin, että työasioiden selvittäminen sujuisi. Portugalilaiset, saksalaiset, suomalaiset ja kiinalaiset haastateltavat kertoivat, että työyhteisössä on kollegoita, jotka välttelevät englanniksi puhumista ja lähettävät siksi paljon sähköposteja. Kiinalaiset haastateltavat myönsivät, että englanninkielisiä kokouksia on vaikea seurata ja omien näkemysten kertominen englanniksi on joskus mahdotonta. Vaikka kiinalaiset työntekijät onnistuisivat näkemystensä kääntämisessä englanniksi, muiden yksiköiden kollegat kokevat kiinalaisten puhuman englannin ymmärtämisen vaikeaksi. Portugalilaiset, saksalaiset ja suomalaiset mielsivät myös intialaisten englannin joskus haasteelliseksi ymmärtää, mutta kertoivat tottuneensa paremmin intialaisten kuin kiinalaisten aksenttiin. Monilla haastateltavilla oli ollut vaikeuksia ymmärtää myös pohjoisamerikkalaisten ja brittiläisten puhujien aksentteja.

Toisen ajatusmaailma, viestimisen tapa tai organisaatiokulttuuri on vieras

Vaikka haastateltavat eivät mitenkään korostaneet erilaisten kulttuurien, olkoon ne sitten kansallisia kulttuureja tai organisaatiokulttuureja, merkitystä viestinnässä, haastatteluista käy ilmi monenlaisia erilaisista kulttuurisista taustoista johtuvia asioita, jotka toisaalta heikentävät viestintää ja toisaalta ärsyttävät ja heikentävät siten ilmapiiriä. Toisten yksiköiden kollegoiden ymmärtämistä haittaa ainakin joskus se, että

toisen ajatusmaailma ja näkökulma tuntuvat itselle täysin vieraalta. Etenkin portugalilaiset, saksalaiset ja suomalaiset kokivat kiinalaisen kulttuurin vieraaksi eivätkä tienneet, miten parantaa viestintää kiinalaisten kanssa. Hekin, jotka olivat saaneet tilaisuuden keskustella kasvokkain kiinalaisten kollegoiden kanssa, kokivat, että tutustuminen oli vaikeaa.

Suomalaiset eivät mielestään tunne riittävästi myöskään intialaista kulttuuria, mikä aiheuttaa epävarmuutta viestinnässä. Jos ei tunne toisen ajatusmaailmaa, on vaikea tietää, kuinka hänelle kannattaa asioita ilmaista ja kuinka hänen viestinsä tulee tulkita. Suomalaiset haastateltavat miettivätkin, kuinka intialaisten kanssa pitäisi viestiä.

Että jos sieltä saa vaan vastauksen Yes yes yes yes, we will take care, ja sitte menee kolme kuukautta eikä mitään tapahdu, niin ku miettii, että miten se asia pitää, ja miten se pitää varmistaa, että se on mennyt perille, ne tietää mitä ne on tekemässä, ei ne vaan sano, että Yes, yes. (A1)

Edellä siteerattu suomalainen oli tosin huomannut, että intialaiset sanovat yhä useammin ”No”, mikä hänen mielestään helpottaa yhteisymmärryksen syntymistä. Saksalaisilla työntekijöillä oli aluksi samanlaisia vaikeuksia intialaisten kollegojen kanssa, mutta he kertovat olevansa nykyään jo tottuneita intialaisten kollegojen viestintään.

Meillä projektissa on pitkä kokemus intialaisista kollegoista ja intialaisilla kollegoilla myös meistä, joten he tietävät melko hyvin, mitä me odotamme, ja me tiedämme paremmin, mitä voimme heiltä odottaa. (A5)¹²

Saksalainen haastateltava korosti, että intialaisten kanssa täytyy päästä henkilökohtaiseen kontaktiin, jotta viestintä alkaisi sujua. Haastat-

12. ”[W]e in the project have long experience now with the Indian colleagues and also the Indian colleagues with us, so that means they know quite well what we expect and we know better what we can expect from them.” (A5)

telujen valossa tämä on oikea huomio, sillä intialaiset haastateltavat painottivat muita haastateltavia enemmän henkilökohtaisten suhteiden ja tutustumisen tärkeyttä. Useat haastateltavat korostivat kuitenkin, että kansalaisuus vaikuttaa ymmärtämiseen paljon vähemmän kuin se, että kollegalla on erilainen koulutustausta tai huomattavasti enemmän kokemusta, koska usein keskustelu on hyvin teknistä.

Kun suomalaisilla ja saksalaisilla saattaa olla kymmenien vuosien työkokemus ja intialaisilla ja kiinalaisilla vain muutaman vuoden, sen vaikuttaa viestintään. Useat haastateltavat toivat esiin, että saksalaiset ja suomalaiset ovat iältään paljon vanhempia kuin intialaiset ja kiinalaiset työntekijät. Vaikka saksalaiset ja intialaiset olisivat tottuneet toisiinsa, moni sekä saksalaisista että intialaisista haastateltavista näki, että saksalaisilla ja intialaisilla on erilainen käsitys laadusta. Intialaiset olivat silti sitä mieltä, että laadun huomioiminen on tärkeää ja pitivät saksalaisten tekemää laaduntarkkailua hyödyllisenä.

Kaikkien haasteltavien mielestä yhteisen näkemyksen saavuttaminen on yhtä vaikeaa oman kansallisuuden edustajien kanssa kuin muiden, ulkomaalaisten, kanssa. Esimerkiksi erilaiset käsitykset täsmällisyydestä ärsyttivät sekä suomalaisten että intialaisten ryhmien sisällä. Väärinkäsitykset, jotka olivat johtaneet välien kiristymiseen ja suuttumiseen, olivat yleensä tapahtuneet samaa kansallisuutta edustavien ihmisten kesken. Toisaalta erilaisten koulutustaustojen nähtiin vaikuttavan viestintään myös organisaation sisällä ja yrityksen ja asiakkaiden välillä. Esimerkiksi insinöörien voi olla vaikeaa ymmärtää asiakkaiden vaatimuksia tai tuotteiden myyntihenkilöstön insinöörien kertomia faktoja.

Haastateltavat olivat huomanneet, että erilaiset puhekulttuurit saattavat ärsyttää toisen kansallisuuden edustajia. Intialaiset haastateltavat kertoivat esimerkiksi, että suomalaiset ja saksalaiset saattavat suuttua siitä, että heidät keskeytetään ja heidän puheenvuoronsa päälle puhutaan. Vaikka suomalaisten suoraa viestintätapaa arvostetaan, tuntuu se usein epäkohteliaalta.

Heidän vastauksensa ovat hyvin lyhyitä ja jotenkin kovia, joten ehkä aluksi tunsin itseni henkilökohtaisesti vähän loukatuksi /.../ lisääntyneiden kontaktien ja puhelinsoittojen jälkeen jotenkin totuin siihen ja ymmärsin myös, että he ovat sellaisia /.../ se on jotenkin heidän tyyliinsä. (A5)¹³

Kuten siteeratusta kommentista käy ilmi, suomalaiseseen viestintätapaan voi tottua. Suomalaiset haastateltavat kertoivatkin uskovansa, että muut ovat tottuneet heidän tapaansa viestiä. Vaikka myös intialaiset haastateltavat myönsivät joidenkin suomalaisten suoran viestinnän satuttavan, he olivat vakuuttuneita sen tarpeellisuudesta ja pyrkivät kehittämään omaa asennettaan niin, että eivät loukkaantuisi. Monet intialaiset haastateltavat olivat saaneet myös saksalaisilta loukkaavia viestejä ja toisaalta kohdanneet kohteliaita ja huomaavaisia suomalaisia. Useat intialaiset haastateltavat selittivät muiden kansallisuuksien edustajien epäkohteliaasta viestintää olosuhteilla tai stressillä, kun taas maanmiehensä epäkohteliaisuutta he pitivät ammattimaisuuden puutteena.

Joten he lähettivät tiimille melko töykeän viestin ja me tavallaan ymmärsimme tilanteen, miksi se oli tapahtunut, emmekä vastanneet /.../ tietenkään se ei anna heille oikeutta kirjoittaa sellaisia viestejä, mutta se ainakin selittää sen, miksi he niin kirjoittivat. (A7)¹⁴

Joskus me intialaiset saatamme menettää malttimme, kun puhumme toisillemme. Muista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa se ei toimi niin. Ihmiset ovat, työelämässä ihmiset ovat kohteliaampia. (A11)¹⁵

13. "[T]heir answers are very short and hard somehow, so maybe I have felt hurt a little bit personally in the beginning /.../ when I had more exchange or phone call then I got used to it somehow and also understood that that is how they are /.../ that is somehow their style." (A5)
14. "So they send a pretty rude mail to the team and we kind of understood the situation, why this has happened, and we choose not to respond /.../ obviously it doesn't give them a license to write such mails, but at least give some reasons why they write so." (A7)
15. "Sometimes we Indians when we talk to each other we might lose our temper. That is not how it works with people from other cultures. People are, in professional world, people are more polite." (A11)

Vaikka intialaiset ja kiinalaiset haastateltavat eivät tehneet juuri eroa suomalaisen ja saksalaisen keskustelutyylin välille, suomalaiset ja saksalaiset itse näkivät, että tapa keskustella on erilainen. Joidenkin saksalaisten mielestä suomalainen keskustelutyyli ei ole kovin keskusteleva.

Suomalaiset, he vain istuivat siellä, kuuntelivat, ja sitten sanoivat pari lausetta, ja sillä he olettivat keskustelun olevan ohi. (A6)¹⁶

Suomalaisten mielestä keskustelut saksalaisten kanssa vaikuttavat joskus loputtomilta. Kuitenkin on mainittava, että samoin kuin suomalaisessa yksikössä pyritään kehittämään dialogisuutta, saksalaisessa työyhteisössä on alettu miettiä, mikä usein raskaaksi mielletyn keskustelun tavoite on: onko tavoitteena todella yhteisymmärryksen saavuttaminen vai kenties pyrkimys voittaa toinen osapuoli?

Kaiken kaikkiaan eurooppalaiset työntekijät saivat itseltään ja muiden kansallisuuksien edustajilta melko vähän kritiikkiä. Portugalilaisia ei kukaan haastateltavista kritisoinut lainkaan. Eniten kritiikkiä viestintätaidoistaan saivat intialaiset ja kiinalaiset ja he myös kritisoivat eniten itseään ja omia maanmiehiään. Intialaiset haastateltavat pitivät itseään avoimina ja suorina viestijöinä, mutta kertoivat, että tämän viestintätapa saattaa Intiassa olla ongelmallinen. Heidän mielestään intialaiset eivät ole yhtä avoimia kuin amerikkalaiset tai eurooppalaiset ja saattavat loukkaantua, jos heille kerrotaan suoraan heidän virheistään. Silti haastateltavat eivät kyseenalaistaneet suoran viestinnän arvoa.

Kulttuurisia eroja on, intialaiset ihmiset ovat vähemmän avoimia, ja Intian ulkopuoliset ihmiset, ei vain Suomessa, amerikkalaiset ja muut, ovat avoimempia, ja he puhuvat suoraan, pidän siitä /.../ se on myös osa johtamisen arvoja, avoimuus. (A11)¹⁷

16. "[T]he Finnish guys, they just sat there, they listened, and then they just said the couple of sentences, and with that they considered the discussion to be finished." (A6)
17. "So that kind of cultural differences are there, people in India are less open, and people outside India, not only Finland, Americans like that, are more open, and they talk straight over, that is what I like /.../ That is part of managing values also, that is openness." (A11)

Intialaiset haastateltavat pitivät virheistä suoraan kertomista hyvänä asiana, koska se lisää oppimista. He odottivat maanmiehiensä sopeutuvan yrityksessä vallitsevaan viestintäkulttuuriin ja näkivät sopeutumisprosessin olevan jo käynnissä. Intialaiset haastateltavat antoivat hyvin erilaisia arvioita muiden maiden kollegoiden viestintätäylyistä. Sopeutumisprosessista kertoo se, että muiden kansalaisuuksien viestintätäylien kritisoinnin sijaan intialaiset haastateltavat kritisoivat omaa viestintätäylyään. Monet haastateltavista näkivät Intiassa ammattimaisuuden puutetta, mikä johtaa viestintätilanteissa epäkohteliaisuuteen, suuttumiseen ja henkilökohtaiseen loukkaantumiseen. Intialaisille kollegoille ja esimiehille ei aina uskalleta antaa suoraa palautetta, koska he ottavat kaiken henkilökohtaisesti. Tässä intialaisilla kollegoilla nähtiin olevan oppimisen paikka.

Työelämässä ihmiset ovat kohteliaampia, joten ihmisten pitäisi pystyä olemaan harkitsevaisia ja rauhallisia. (A11)¹⁸

Suomalaiset kokivat joskus intialaisten viestinnän epäkohteliaana. Näin tapahtui eritoten sähköpostiviestinnässä, kun intialaiset eivät haastateltavien mukaan käytä sanaa ”please”, vaan kirjoittavat viestejä käskevään sävyyn.

Kiinalaiset haastateltavat kritisoivat lähinnä omaa ja maanmiehiensä viestintää. Heidän mielestään kiinalaisten pitää ennen kaikkea oppia puhumaan parempaa englantia. Tästä muut haastateltavat olivat samaa mieltä. Omasta mielestään kiinalaiset eivät myöskään ilmaise itseään riittävän suoraan, eivätkä osaa muotoilla näkemyksiään tarpeeksi hyvin. Haastateltavat kertoivat, että avoin viestintä on vastoin kiinalaista kulttuuria, joka yhä säätelee monien kiinalaisten viestintää. Kiinalaiset haastateltavat eivät kyseenalaistaneet avoimen viestinnän merkitystä, vaan korostivat, että kiinalaisten on opittava ja että he tulevat ajan kanssa oppimaan suoraa viestintää. Vaikka kiinalaisten ymmärtäminen

18. ”[I]n professional world, people are more polite, so people should have that soft skill to be considering, be calm.” (A11)

on selkeästi kaikille haastateltaville suuri haaste, intialaiset kiittivät kiinalaisia kollegoitaan heidän ystävällisyydestään.

Myös työskentelykäytännöt vaihtelevat maittain ja erityisesti maanosittain, mikä aiheuttaa hämmennystä ja epätietoisuutta. Portugalilaiset, saksalaiset ja suomalaiset kritisoivat intialaisia ja kiinalaisia eritoten siitä, että he eivät kerro suoraan, pystyvätkö sovittuun tehtävään, milloin tehtävä valmistuu, miksi se on myöhässä ja mikä on ongelma. Eräs intialainen haastateltava viittasi samaan asiaan seuraavalla tavalla.

Sitoudumme tosissamme tiimin ottamaan tehtävään, yritämme venyttää itseämme niin paljon kuin mahdollista, tehdä kaiken mahdollisen, otamme velvollisuudet hyvin vakavasti, täyttäksemme ne /.../ täällä me venytämme itsemme yli viikonlopun, vielä korkeammalle tasolle. (A10) ¹⁹

Intialaiset, joista muutamat olivat ylpeitä siitä, että pystyvät tarvittaessa venyttämään työaikaansa, ymmärsivät puolestaan hyvin, että kiinalaiset ja portugalilaiset ovat töissä vain virastoaikana. He ovat huomanneet, että monissa muissa maissa tehdään suurempi ero työajan ja vapaa-ajan välillä, mitä monet intialaiset pitivät varsin hyödyllisenä oman jaksamisen kannalta. Silti he huomauttivat, että yhteisten puhe-linkonferenssien järjestäminen on hyvin vaikeaa, jos kiinalaiset eivät halua joskus työskennellä myöhempään ja portugalilaiset eivät suostu tulemaan aikaisemmin töihin.

Muutamat intialaiset ja yksi suomalainen haastateltava mainitsi ongelman nimeltä omistajuuden ongelma (problem of ownership). Termi viittaa erilaisiin käsityksiin siitä, kuka ratkaisee kehitystyössä ilmenneen ongelman. Intialaisten haastateltavien mielestä kansainvälinen käytäntö on, että ongelman ratkaisee sen omistaja eli tiimi,

19. "[W]e have very high degree of commitment as when it comes to task taking within the team, we try to stretch ourselves as much as is possible, do whatever possible, and we take the commitment very seriously, to get it through /.../ what we do here is we stretch ourselves to weekend, to one more level". (A10)

jonka työssä ongelma on ilmennyt. Varsinainen ongelma on se, että tamperelaiset eivät kunnioita tätä käytäntöä, vaan haluavat osallistua jokaisesta yksityiskohdasta päättämiseen. Tässä kohtaa eräs intialainen haastateltava teki eron Tampereen ja Espoon työkuultuuriin välillä.

Erilaiset käsitykset hierarkiasta tulivat ilmi muutamissa haastateltavien kertomissa tapauksissa. Jotkut suomalaiset haastateltavat epäilivät, että Intian yksikössä ei tapahdu mitään, jos kaikkia viestejä ei välitetä esimiehen kautta. Tosin viime vuosina näiden ongelmien nähdään vähentyneen ja Intian siten lähentyneen muiden yksikköjen käytäntöjä. Kuten jo yllä kuvattiin, saksalaisilla haastateltavilla oli ollut vakavia väärinymmärryksiä intialaisen esimiehensä kanssa, joka oli työskennellyt muutaman vuoden Saksassa. Saksalaiset työntekijät eivät hyväksyneet esimiehen tuomaa, heidän intialaiseksi mieltämäänsä työskentelytapaa, jossa esimies tekee pienimmätkin päätökset eikä anna työntekijöille vapautta ja vastuuta päättää omasta työstään.

Manageri yritti johtaa tiimejä intialaiseen tapaan, hyvin tiukasti, hyvin hierarkkisesti, ja me emme olleet tottuneet siihen, emmekä tottuneet.
(A6)²⁰

Intialaiset haastateltavat kertoivat, että yrityksessä vallitseva suhtautuminen hierarkiaan ja esimieheen aiheutti aluksi hämmennystä. Eräskin haastateltava kuvasi tilannetta, jossa hän ei ollut ymmärtänyt, että hänen odotetaan oma-aloitteisesti aloittavan muita tehtäviä saatuaan työnsä valmiiksi.

Sitten ymmärsin kun hän sanoi: Jos olet jo valmis, miksi yhä odotat?
(A10)²¹

20. "The manager tried to lead the teams in the Indian way, in very strict, very hierarchically, and we weren't used to that and we didn't get used to it." (A6)

21. "Then I understood, it was when she said: If you are done, why you keep waiting?" (A10)

Ymmärrettyään oikean toimintatavan kaikki intialaiset haastateltavat pitivät sitä hyvänä. He olivat samaa mieltä siitä, että avoin viestintä, matala hierarkia ja tasa-arvoisuus ovat lisänneet heidän tehokkuuttaan ja innovatiivisuuttaan. Informaatio- ja viestintäteknologian alalla yleisesti käytettävä agile-menetelmä sai intialaisilta ja kiinalaisilta paljon kehuja. Vaikka haastateltavat kertoivat, että oli vaikeaa oppia täysin uutta ajattelu- ja työskentelytapaa, he olivat vaikuttuneita sen tehokkuudesta. Myös muut olivat huomanneet, että intialaiset ja kiinalaiset ovat viime vuosien aikana omaksuneet uusia tapoja ja että yhteistyö heidän kanssaan on helpottunut. Eräs eurooppalainen haastateltava arvioi, että asiaan on vaikuttanut yritykselle tyypillinen johtamisjärjestelmä.

Nämä johtamisen puitteet /.../ pakottavat ihmiset työskentelemään tietyllä tavalla. (A20)²²

Työyhteisössä pidetään tärkeänä, että jokainen asianomainen esittää kokouksissa näkemyksensä ja että jokaista kuunnellaan. Kaikkien ei silti nähty osallistuvan samalla tavalla. Erityisesti kiinalaisten kritisoiitiin vetäytyvän keskusteluista ja ilmaisevan näkemyksensä vain kysyttäessä. Kiinalaiset haastateltavat kertoivat, että paikan päällä pidetyissä tiimikokouksissa kaikki ilmaisevat näkemyksensä ja osallistuvat keskusteluun, mutta kansainvälisissä keskusteluissa sekä keskusteluissa, joissa on esimiestason henkilöitä läsnä, kiinalaiset ujostelevat ja kätkevät näkemyksensä. Kiinalaiset haastateltavat näkivät tämän olevan osa kiinalaista kulttuuria. Toisaalta on otettava huomioon, että kiinalaisessa yksikössä työntekijät puhuvat kiinaa, kun taas kansainvälisissä yhteyksissä heidän on pärjättävä usein heikolla englannin kielen taidolla. Lisäksi kiinalaiset haastateltavat pitivät tärkeänä, että oman näkemyksen on oltava hyvin perusteltu ennen kuin se kannattaa tuoda julki.

22. "[T]his framework of management /.../ forces people to work in specific way."
(A20)

Useat haastateltavat näkivät, että helpointa osallistuminen on kokouksissa, jotka tapahtuvat pääasiassa omassa yksikössä. Tällä he viittasivat tilanteeseen, jossa enemmistö osallistujista istuu kokoushuoneessa paikan päällä ja vähemmistö osallistuu puhelimen välityksellä. Näissä tilanteissa olikin havaittavissa, että paikan päällä olijat puhuivat enemmän kuin puhelimesta olijat. Osallistumisen puutteen ongelma on siis ainakin osaksi maantieteellisten etäisyyksien aiheuttama.

*Teknologia on huonoa,
sitä ei ole riittävästi tai se ei ole tarkoitukseen sopivaa*

Vaikka teknologia mahdollistaa globaalin viestinnän, haastateltavien mukaan sen riittämättömyys ja laadun puute heikentävät viestintää. Kun maantieteellinen etäisyys estää kasvokkain keskustelemisen, haastateltavat suosivat kokousten järjestämistä videoneuvottelulaitteiden välityksellä. Monessa yksikössä tämä ei kuitenkaan ole lainkaan mahdollista ja toisissa näitä välineitä on hyvin vähän. Esimerkiksi Kiinan suhteet on kaikkien hoidettava joko puhelimitse tai sähköpostitse. Puhelinkokouksia vaikeuttavat toisinaan huonot puhelinlinjat eikä yrityksen sisäinen puhelinkokouksien järjestämiseen tarkoitettu järjestelmä sekään aina toimi. Sähköpostin haastateltavat näkevät olevan soveltumaton monimutkaisten asioiden selittämiseen ja ymmärtämiseen, sillä monimutkaisissa asioissa se edistää pikemminkin väärinkäsityksiä kuin yhteisen ymmärryksen syntymistä.

Ennakkoluulot ja epäluulot

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että avoimuus ja ennakkoluulottomuus ovat onnistuneen rajat ylittävän viestinnän olennainen edellytys. Kielteiset asenteet ja ennakkoluulot eivät haastateltavien mukaan edistä ratkaisujen löytämistä. Silti suurin osa haastateltavista

oli huomannut, että myös ennakkoluuloja esiintyy etenkin toista kansallisuutta edustavia kollegoja kohtaan.

Suomalaiset haastateltavat myönsivät, että toisten yksiköiden tiimeihin saatetaan suhtautua ennakkoluuloisesti. Suomalaisille tietotyöläisille saattaa myös käydä niin, että kun rajat ylittävän viestinnän toinen osapuoli ei heti ymmärrä annettuja ohjeita, niitä ei selosteta uudelleen, vaan tilanne esitetään kärjistetyllä tavalla ja siihen liitetään stereotyyppisiä käsityksiä toisesta osapuolesta. Intialaisista haastateltavista muutama tiesi tapauksia, joissa suomalainen asiantuntija oli tuonut karkein sanoin ilmi kielteisen näkemyksensä suoraan intialaiselle kollegalleen.

Myöskään saksalaiset eivät täysin luota intialaisten kykyyn tehdä, mitä ovat luvanneet. Intialaisten nähdään myös olevan vähemmän itseohjautuvia ja itsenäisiä kuin suomalaisten ja saksalaisten. Nämä piirteet saksalaiset haastateltavat selittivät intialaisten kollegoiden nuorella iällä ja vähäisellä kokemuksella sekä intialaisella kulttuurilla. Saksalaiset haastateltavat kertoivat kuitenkin uskovansa, että intialaisten koulutus ja ammattitaito ovat hyvällä tasolla.

Tiedämme heidän olevan hyviä, heillä on hyvät tiedot, jos he ovat kokeneita, he tietävät kuinka tehdä asiat. (A5)²³

Vaikka ennakkoluuloja esiintyy, kaikki haastateltavat kielsivät syrjinnän olemassaolon. Suomessa syrjiviä vitsejä ja yksikön normityöntekijöistä eroavien ihmisten pientä kiusaamista pidetään teekkarihuumorina, jolla ei nähdä olevan vakavampia seurauksia. Saksalaiset haastateltavat kielsivät kaikenlaisen syrjinnän esiintymisen sekä yksikössään että yksikköjen välillä.

Tiedämme, että toisten yksiköiden ihmiset ovat myös hyviä, hyväksymme heidät ja kohtelemme heitä sen mukaisesti. (A5)²⁴

23. "[W]e know that they are good, so that means they have their good knowledge, if they are experienced then they know how to do things." (A5)

24. "[W]e know that people in other sites, they are also good, and we accept them and treat them accordingly." (A5)

Kysyttäessä syrjinnästä myös intialaiset ja kiinalaiset haastateltavat vastasivat, että sitä ei ole, mutta pienen miettimisen jälkeen varsin monet lisäsivät sanan ”mutta” ja kertoivat syrjintään viittaavia tapahtumia. Hekin korostivat, että yrityksessä ei ole mitään vakavaa syrjintäongelmaa, mutta pienet arkipäivän käytännöt ovat silti alkaneet mietityttää. Esimerkiksi monet intialaiset tunsivat, että heidän toiveitaan ei oteta huomioon tehtäviä jaettaessa, vaan he saavat vain ne tehtävät, joita suomalaiset ja saksalaiset eivät halua. Näin erityisen mielenkiintoiset ja oppimisen kannalta suotuisat tehtävät eivät koskaan tule Intiaan. Yksi intialainen haastateltava liitti tämän käytännön lahjakkaiden suosimiseen eli siihen, että hiukan muita lahjakkaammat saavat parhaimmat tehtävät. Kiinalainen haastateltava puolestaan kertoi huomanneensa, että lähes kaikki esimiehet ovat intialaisia.

Kaikki haastateltavat kielsivät sukupuoleen perustuvan syrjinnän esiintymisen, vaikka eräs suomalainen epäilikin, että naispuolisen kollegan yhteydenottoja ei Intian yksikössä välttämättä huomioida. Haastateltavista oli naisia viisi. Intialaiset haastateltavat, myös naispuoliset, väittivät, että heidän yksikössään ei ole sukupuoleen liittyvää syrjintää.

Aika usein haastateltavat kiistivät itsellään olevan ennakkoluuloja, mutta myönsivät, että heidän yksikössään työskentelee ennakkoluuloisia ihmisiä, jotka joskus saattavat kommentoida toista kulttuuria edustavan kollegan toimintaa epäasiallisella tavalla.

Työn valuminen Intiaan ja Kiinaan eli ‘the fight of sites’

Monet eurooppalaiset haastateltavat liittivät kielteiset asenteet erityisesti intialaisia kohtaan eurooppalaisten kollegoiden irtisanomisiin ja ”työn valumiseen” Intiaan ja Kiinaan. Tilanteen ei kuitenkaan nähdä johtaneen etniseen tai kulttuurilliseen syrjintään.

Se ei ole syrjintäasia, se on globalisaation toimintaan. (A20)²⁵

En ole koskaan nähnyt, että joku huomauttaisi toisen juurista tämän takia. (A20)²⁶

Eurooppalaiset haastateltavat mainitsivat myös, että työn valuminen etelään ja epävarmuus omasta työpaikasta aiheuttaa haluttomuutta jakaa tietoa ja opettaa nuoria kollegoita halpojen kustannuksien yksiköissä. Työn opettaminen nuorille, vasta yliopistosta valmistuneille kollegoille kuormittaa, etenkin kun intialaiset kollegat tuntuvat jatkuvasti vaihtavan työpaikkaa. Eurooppalaiset asiantuntijat turhautuvat, kun joutuvat selittämään samat asiat yhä uusille ihmisille, jotka eivät välttämättä edes puhu selkeää englantia. Lisäksi opettaminen ja ohjaaminen tuntuvat joistakin eurooppalaisista työntekijöistä oman osaamisen vuotamiselta. Eräs eurooppalainen haastateltava kertoi, että kun nuoret, kokemattomat ja kokeilunhaluiset kollegat tekevät Intiassa virheitä, heitä ei kovin mielellään auteta korjaamaan niitä. Taistelu selviytymisestä, oman projektin ja työpaikan säilymisestä vaikuttaa rajat ylittävään viestintään kielteisesti, mutta käsitykset vaihtelivat, kuinka suuri vaikutus on.

En ole koskaan nähnyt sellaista syrjintää, että sanoisimme Ei kerrota tätä noille toisille. (A20)²⁷

Lisäksi jotkut haastateltavat kokivat yhteyksien ylläpitämisen ajan tasalla vaikeaksi, koska verkostoon tulee koko ajan uusia vieraskielisiä nimiä, jotka pitäisi osata erottaa toisistaan ja muistaa.

Jos on Shan G ja Shan F, kaksi erilaista nimeä, ja saat sähköpostin näiltä ihmisiltä, työskentelemme valtavassa projektissa, sadat ihmiset

25. "[I]t's not discrimination issue, it's more globalization action." (A20)

26. "I never saw anyone to say about roots of someone else because of that." (A20)

27. "I never saw any discrimination from a sense that we would say, okay, let's not tell this to those guys." (A20)

työskentelevät siinä. On vaikea ymmärtää tiimejä ja tuntea ihmisiä, joskus hukkaat jonkun nimen tai olet hämmentynyt, koska et ymmärrä organisaatiota tai operaatiota. (A20)²⁸

Viestintätaidot

Asenteet ja oletukset

Useimpien haastateltavien mielestä kansalliset erot näkyvät työyhteisössä erilaisina ruokina, kielinä ja aksenteina sekä erilaisina tapoina ja organisaatiokulttuureina. Erityisesti suomalaiset ja intialaiset halusivat kansallisuuden sijaan antaa enemmän painoa yksilöllisyydelle ja organisaatiokulttuurille kollegan käyttäytymisen selittämisessä. Monien intialaisten haastateltavien mukaan kulttuuri ei määritä ihmisen käyttäytymistä, vaan pikemminkin luo käyttäytymisen mahdollisuuksia yksilön itse ollessa vastuussa käyttäytymisestään. Suomalaiset ja intialaiset korostivat, että erilaisuus vähenee sitä mukaa kun yksilö sulautuu organisaatiokulttuurin tai tiimin tapaan, ja alkaa rakentaa identiteettiään tiimin jäsenenä.

Tiimistä, jossa ihminen työskentelee, tulee hänen identiteettinsä, se määrittelee millainen olet, miten viestit, tiimi, jossa työskentelet, vaikuttaa niin. (A9)²⁹

-
28. "If there is Shan G and Shan F, two different names and you get e-mail from these people, we are working in huge project, hundreds of people working on it. It's hard to understand the teams and it is hard to know the people, sometimes you lose some name or you get confused, because you don't understand organization and operation." (A20)
29. "Team where he or she is working becomes your kind of identity, identify the way you are, the way you are communicating, it's kind of influence by the team within which you work." (A9)

Suomalaiset ja intialaiset haastateltavat näkivät erilaisuutta oman kansallisen ryhmänsä sisällä, mutta portugalilaiset kiinalaiset ja saksalaiset liittivät erilaisuuden ulkomaalaisiin kollegoihin ja vierailijoihin. Heille monikulttuurisuus ei merkitse normaalia asiantilaa yksikön sisällä, vaan etätapaamisia, ulkomaalaisia kollegoita eri maissa, puhelinsoittoja ja erilaisia aksentteja.

Olemme kaikki portugalilaisia, joten täällä ei ole kovin paljon monimuotoisuutta. (A19)³⁰

Tämän ajattelun mukaan yksilön maailmankuvaa, puhumistapaa ja toimintaa pitää ymmärtää kulttuurista taustaa vasten, sillä kulttuuri määrittää yksilön tavan ajatella ja käyttäytyä. Saksalaiset korostivat toisten kulttuurien kunnioittamista, kun taas kiinalaiset uskoivat oppivansa ajan kanssa käyttäytymään uudella tavalla. Kulttuurikäsityksestään riippumatta kaikki haastateltavat painottivat yksilön mahdollisuutta oppia toisilta ihmisiltä uusia käytäntöjä ja tapoja.

On mielenkiintoista, että nekin haastateltavat, jotka näkivät erilaisuuden liittyvän pikemmin yksilöllisyyteen kuin kulttuuriin, pystyivät tuottamaan väitteitä siitä, miten muun maan kansalaiset eroavat oman maan kansalaisista. Nämä väitteet olivat osaksi jaettuja ja osaksi eivät. Esimerkiksi suurin osa haastatelluista esitti hyvin samanlaisen kuvan saksalaisista, jotka myös itse samastuivat tähän kuvaan. Haastateltujen mielikuvissa saksalaiset ovat kokeneita, kypsyneitä, perinpohjaisia, suunnitelmallisia, järjestelmällisiä ja laatu tietoisia. Useimmat muita kansallisuuksia edustavat haastateltavat kertoivat oppineensa näitä piirteitä saksalaisilta.

Haluamme kaiken toimivan ilman häiriöitä, enemmän tai vähemmän täydellisesti. (A5)³¹

30. "[W]e are all Portugese, so there isn't too much diversity." (A19)

31. "[W]e want that everything works without any interruptions, more or less perfect." (A5)

Suomalaiset puolestaan nähtiin suorina viestijöinä, jotka sanoivat suoraan, jos eivät ymmärrä tai osaa tehdä tehtävää. Suomalaiset haastateltavat korostivat omaavansa käytännön järjeä vastakohtana saksalaisten joskus liian pitkälle menevälle sääntöjen seuraamiselle. Saksalaiset ja suomalaiset vetivät rajaa aasialaisiin kollegoihin nähden korostamalla olevansa samanlaisia siinä, että pitävät itsenäisestä työkentelystä ja ovat valmiita ottamaan vastuuta. Seuraavassa sitaatissa saksalainen vastaaja kuvaa, kuinka suomalaiset ovat samanlaisia kuin saksalaiset.

[Suomalaiset] ovat tottuneet ottamaan vastuuta, ajattelemaan omasta puolestaan, toimimaan kun on tarvetta, eikä aina kysymään ylemmältä johtajalta ja odottamaan lupaa. (A6)³²

Portugalilaisten kulttuurista esittivät näkemyksensä vain portugalilaiset itse. Omasta mielestään portugalilaiset ovat eteläeurooppalaiseen tapaan hiukan rennompina työntekijöitä kuin suomalaiset ja saksalaiset. He eivät välttämättä halua seurata kaikkia asiaankuuluvia suunnitelmia ja prosesseja tunnontarkasti, mutta heille on silti tärkeää, että työ tulee tehdyksi.

Saamme työn tehdyksi, tiedäthän, mutta emme aina kaikkien sääntöjen mukaisesti. (A20)³³

Suomalaiset ja saksalaiset haastateltavat suhtautuivat kriittisesti intialaisten kollegoidensa ammattitaitoon, eivätkä monet luota intialaisten kollegoiden työn laatuun.

[Intian yksikössä] yritetään oikaista asioissa, ei tehdä huolella. (A2)

32. "[Finns] are used to take responsibility, to think for themselves, to take action where necessary and not always ask for superior boss and wait for permission." (A6)

33. "[W]e get things done, you know, not always by the book." (A20)

Intialaiset haastateltavat kertoivat, että yrityksen intialaisen yksikön (intialaiset) työntekijät ovat pääosin nuoria ja kokemattomia, mutta erittäin työteliäitä ja halukkaita oppimaan. Intialaiset työntekijät haluavat ratkaista ongelmansa itse, vaikka myöntävät tekevänsä paljon virheitä kokemattomuutensa takia.

Kiinalaiset haastateltavat eivät juuri esittäneet näkemyksiään muiden kulttuurien edustajista. He kertoivat ainoastaan huomanneensa, että intialaiset eivät pidä työtä ja yksityiselämäänsä erillään niin kuin he itse, vaan saattavat työskennellä myöhään illalla.

Kaikki haastateltavat korostivat, että he ovat osa kokonaisuutta eivätkä pystyisi työskentelemään yksinään. Työtä tehdään osana kokonaisuutta ja kokonaisuuden hyväksi, jotta muut voivat edistyä omissa tehtävissään. Kuvatessaan työskentelyään he käyttivät usein sanontoja olla osa tiimiä, työskennellä tiimin kanssa, säästää tiimiä ja palvella tiimiä. Myös esimiesasemassa olevat ihmiset kertoivat työskentelevänsä osana tiimiä sen lisäksi että he osallistuvat kokouksiin ja suunnitteluun, viestivät, ovat vastuussa työn edistymisestä ja aikatauluista sekä ratkaisevat konflikteja. Suomalaiset, saksalaiset ja intialaiset käyttivät paljon viestintään viittaavia käsitteitä lukea sähköpostit, viestiä, keskustella ja olla kontaktina tai siltana. Kiinalaiset haastateltavat kuvasivat työtään kaikkien yksinkertaisin termein (esim. testata, koordinoita, parantaa, verifoida), mutta tämä ei välttämättä tarkoita, että heidän työnsä olisi yksinkertaisempaa kuin muiden, se voi kertoa myös englannin kielen rajoitetusta taidosta.

Kaikki haastateltavat olivat motivoituneita työskentelemään monikulttuurisessa työyhteisössä. He näkivät monien näkökulmien olevan hyödyksi itselleen ja työyhteisölleen mahdollistamalla jatkuvan oppimisen ja työtapojen kehittämisen.

Ihminen voi aina oppia paljon tällaisessa monikulttuurisessa ympäristössä, ei vain työasioissa, vaan myös henkilökohtaisissa asioissa. (A5)³⁴

34. ”I think you can always learn a lot if you have this intercultural variety, so that is not just for work but for personal life.” (A5)

Vaikka näkökulmien ja organisaatiokulttuurien erilaisuus selkeästi vaikeuttaa viestinnän onnistumista ja lisää viestinnän haasteita, haastateltavat korostivat, että kulttuurinen erilaisuus ei sinällään kuormita heitä lainkaan. Monikulttuurisuus hyväksytään välttämättömänä osana työtä.

Jos haluaa olla osa tätä monikulttuurisuutta, monikulttuurista yhteisöä, täytyy olla avoin, täytyy tehdä se. (A5)³⁵

Pystyäkseen työskentelemään yrityksessä työntekijän on haastateltavien näkemysten mukaan oltava suvaitseva ja avoin erilaisille näkökulmille ja kulttuureille, halukas oppimaan jatkuvasti uutta, kouluttautumaan ja kehittämään itseään sekä kyvykäs sopeutumaan eri tapoihin viestiä ja työskennellä. Tällaisina haastateltavat myös näkevät itsensä, joistakin puutteistaan huolimatta.

Kaikki haastateltavat näkivät, että eri kulttuureista pitää ottaa parhaimmat puolet, ja useimmat osasivat myös mainita, millaisia hyviä käytäntöjä ja tapoja he ovat oppineet muiden kansallisuuksien edustajilta. Portugalilaiset, saksalaiset ja suomalaiset haastateltavat kertoivat oppineensa melko abstrakteja asioita kuten muiden näkemysten kuuntelemista, täsmällisyyttä ja perinpohjaisuutta sekä suvaitsevaisuutta ja avarakatseisuutta. Intialaiset haastateltavat ovat oppineet tasa-arvoista suhtautumista kollegoihin, esimiehiin ja alaisiin, saksalaisten hyviä käytäntöjä liittyen esimerkiksi suunnitelmallisuuteen ja järjestelmällisyyteen, työelämän ja vapaa-ajan tasapainottamista sekä kuuntelemista ja tarkentavien kysymysten tekemistä. Lisäksi muutamat intialaiset haastateltavat mainitsivat, että ovat oppineet sanomaan häpeilemättä ja syyllisyyttä tuntematta ääneen, että eivät saa työtä aikataulussa valmiiksi. Tämä saksalaisilta ja suomalaisilta opittu käyttäytyminen on helpottanut haastateltujen mukaan työtä valtavasti.

35. "If you want to be part of this intercultural, intercultural community, you have to open, you have to do it." (A5)

Joten vain sanot sen, ja se on tosiasia. (A7)³⁶

Kiinalaiset haastateltavat kertoivat oppineensa kokonaan uuden tavan ajatella ja työskennellä, mikä auttaa heitä myös viestimisessä ja asiakkaan näkökulman huomioon ottamisessa. He viittaavat agile-menetelmän mukana tuleviin arvoihin ja käytäntöihin, joita myös intialaiset haastateltavat toivat usein esiin.

Agileissa jokainen on tasa-arvoinen. Hierarkiaa ei ole. Se oli erilainen työskentelytapa ja erilainen ajattelutapa. (A11)³⁷

Kulttuurien välinen tietoisuus

Haastateltavat tiedostivat varsin hyvin, että heidän tapansa puhua saattaa kuulostaa erilaiselta kuin miten he sen itse mieltävät. Kansallisuudesta riippumatta monet haastateltavista myönsivät, että tietyt heidän käyttämänsä puhetavat saattavat tuntua toisista työkeiltä. Silti vain harvat olivat miettineet, miksi he puhuvat tai käyttäytyvät niin kuin tekevät. Oman käyttäytymisen miettiminen ja selittäminen jää vähäiseksi ja varsin pinnalliselle tasolle. Jotkut haastateltavista osasivat silti analysoida avoimen ja suoran viestinnän perusteita, etenkin jos heidän omasta kulttuurisesta taustastaan aiheutuu ristiriitoja tämän viestintätavan kanssa.

Intialaiset ja kiinalaiset haastateltavat ovat valinneet avoimen viestimisen strategian, koska näkevät siitä olevan hyötyä yhteisen ymmärryksen saavuttamiselle, työn edistymiselle ja oman ammattitaitonsa kasvattamiselle. He kertoivat pyrkivänsä viestimään avoimesti silloinkin, kun saattavat joutua huonoon valoon oman yksikkönsä muiden työntekijöiden silmissä. Kulttuurisen taustan vaikutukset omaan vies-

36. "So you just say it and that's the fact." (A7)

37. "[I]n agile everybody is equal. There is no hierarchy. That was a different way of working and that was a different way of thinking." (A11)

tintään ja käyttäytymiseen tulevat näkyviksi siis silloin, kun vaikutukset ovat ristiriidassa työyhteisössä vallitsevien tapojen kanssa.

Vaikka haastateltavat eivät juuri mieti, miksi he käyttäytyvät ja viestivät niin kuin tekevät, he analysoivat omaa käyttäytymistään ja viestimistapojaan silloin kun ne eivät tuota toivottua tulosta. Tällöin haastateltavat miettivät, miten he voivat ilmaista jonkin asian niin, että viestin vastaanottajat ymmärtäisivät sen tarkoitetulla tavalla. Useimmat haastateltavat kertoivatkin oppineensa kulttuurien välisen viestinnän taitoja yrityksen ja erehdyksen kautta. Muutama haastateltava kertoi silmiensä avautuneen, kun kollegat antoivat hänen käyttäytymisestään yhdenmukaista, kielteistä palautetta.

Portugalilaiset, saksalaiset ja suomalaiset haastateltavat ovat mietineet, miten intialaisille ja kiinalaisille pitäisi puhua, jotta asia tulisi ymmärretyksi. He kertoivat suosivansa yksinkertaisia ja yleisiä ilmauksia ja yrittävänsä puhua selkeästi. Välillä haastattelutilanne sai minut epäilemään, että haastateltavien viestintä ei ehkä ole niin ymmärrettävää kuin mitä he ajattelevat sen olevan. Esimerkiksi suomalainen asiantuntija kuvaili minulle työtään käyttäen käsitteitä sossi, skrammi, sprintti, plänätään ja retroillaan, eikä huomannut, että minulla ei ollut aavistustakaan, mistä hän puhui. Kun kysyin, mikä on sossi, hän vastasi sen olevan scrum of scrums.

Intialaiset haastateltavat kertoivat käyttävänsä ymmärtämisen edistämiseen samoja keinoja kuin eurooppalaiset. Intialaiset ja kiinalaiset ovat kuitenkin haastatteluaineiston perusteella eurooppalaisia kollegoitaan kiinnostuneempia viestinnän vivahteista ja toisen osapuolen reaktioista. Intialaiset ja kiinalaiset haastateltavat kertoivat tarkkailevansa viestinnän toista osapuolta ja muuttavansa viestintäänsä toisten reaktioiden mukaan.

Ja myös ymmärtää mitä voimme tehdä saadaksemme muut kollegat viihtymään, kun olemme vuorovaikutuksessa keskenämme. (A12)³⁸

38. "And also see what kind of things we can put across so that we help other colleagues basically to feel comfortable with when we interact with each other." (A12)

Aluksi yritämme puhua ystävällisesti. Ja tarkkailla, että henkilö vastaa. Siten tiedämme, Hyvä on, hän on kiinnostuneempi tästä osasta, tai, Hän epäilee tätä, tai kuinka hän ajattelee, yritämme ymmärtää sitä. Ja sitten yritämme vastata. (A13)³⁹

Suurin osa haastateltavista kertoi pohtivansa usein, miksi muut käyttäytyvät ja viestivät niin kuin tekevät. Jotkut tyytyvät yksinkertaiseen selitykseen yksilön käyttäytymistä määrittävästä kulttuurista. Silti monet haastateltavat analysoivat toisen kansallisuuden edustajan käyttäytymistä muun kuin kansallisuuden varjossa. Ehkä kollegat eivät ymmärtäneet vieraalla kielellä käydyin keskustelun ydintä tai he eivät itse ymmärtäneet. Ehkä kollegat eivät kertoneet suoraan, että eivät osaa ratkaista ongelmaa, koska pelkäsivät vaikuttavansa pätemättömiltä. Ehkä juuri yliopistosta valmistuneella kollegalla ei ole tarpeeksi kokemusta. Ehkä tamperelaiset ovat niin omistushaluisia siksi, että projekti oli aluksi heidän. Ehkä se kiinalainen kollega, joka aina häiritsee keskustelua loputtomilla kysymyksillään, on kokouksen ainoa englanninkielinen kiinalainen ja siksi hänen tehtävänsä on esittää kaikkien kiinalaisten kollegoiden kysymykset. Ehkä kollega ei osallistu kokoukseen, koska arastelee englannin kielen puhumista. Erityisesti intialaiset haastateltavat halusivat välttää suomalaisten leimaamisen epäystävälliseksi.

Toinen henkilö oli epäkohtelias, mutta ei se ollut epäkohteliaisuutta, se oli vain hänen suoruuttaan, rehellisyyttään. (A10)⁴⁰

Voiko tätä enää kauniimmin sanoa? Kollegan oudolta tai töykeältä vaikuttavan käyttäytymisen ja viestinnän tulkitseminen erilaisista

39. "At the first we are trying to speak in the gentle way. And see that the person responds. Then we can get to know, Okey, he's more interested in this part, or He is having doubts on this, or how he is thinking, we try to understand that. And then we try to respond." (A13)

40. "The other person was impolite, but it was not impoliteness, it was just his frankness, honesty in his attitude." (A10)

näkökulmista kertoo tuomitsemattomasta asenteesta ja valmiudesta katsoa tilannetta myös toisen näkökulmasta.

Käyttäytyminen ja toimintamallit

Haastateltavilla on kykyä antaa tietoa ja määritellä yhteisiä merkityksiä, varsinkin työasioissa. He kertovat omat näkemyksensä ja kyselevät kollegoilta heidän näkemystensä perusteita sekä selvittävät, käyttävätkö samoista asioista samoja termejä. Väärinkäsitysten sattuessa kaikki haastateltavat kertovat selvittävänsä niiden syitä ja yrittävät seuraavalla kerralla toimia toisella tapaa. Seuraamissani puhelinkonferensseissa vallitsi selkeästi yhteinen ja jaettu käsitys siitä, kuinka informaatiota jaetaan ja kokouksessa edetään. Rajat ylittävässä viestinnässä joidenkin haastateltavien viestintätaidot heikkenevät silti olennaisesti heikon englannin kielen osaamisen vuoksi.

Kaiken kaikkiaan haastateltavilla on silti riittävät taidot osallistua tuottavasti vuorovaikutukseen ja käsitellä ja arvioida tietoa, taitoja, asenteita ja näkökulmia, jos ei puhelimessa, niin sitten sähköpostilla. Monet haastateltavat kertoivat pyytävänsä kiinalaisia lähettämään näkemyksensä sähköpostitse, sillä kiinalaisten kirjoittamaa englannin kieltä on helpompi ymmärtää kuin puhuttua kieltä. Jos haastateltavat eivät ymmärrä, mitä joku sanoo, he kertovat muille, että eivät ymmärtäneet, pyytävät toistamaan ja tekevät kysymyksiä. Lisätäkseen ymmärtämisen mahdollisuuksia he puhuvat puhelinpalaverissa tavallista hitaammin, käyttävät yksinkertaista peruskieltä, toistavat ja selittävät asian useammalla eri tavalla.

Osa haastateltavista osoitti myös erinomaista kykyä luoda yhteys ja luottamus joustavalla kielenkäytöllä. Erityisesti intialaiset miettivät tarkoin, kuinka saisivat viestintätilanteen toisen osapuolen tuntemaan olonsa mukavaksi. Haastateltavilla on kykyä etsiä yhdessä uusia ratkaisuja ja oppia erilaisista näkemyksistä. He myöntävät, että omat ideat eivät aina ole parhaita mahdollisia ja että muilta kollegoilta voi

oppia paljon. Työyhteisössä korostetaan jatkuvaa oppimista, minkä haastateltavat ovat sisäistäneet hyvin. He kehittävät omaa osaamistaan ja integroivat sitä muiden osaamiseen niin, että lopputulos on tehtävän kannalta optimaalinen.

Jotkut haastateltavat kehittävät samalla tapaa myös kulttuurien välisen viestinnän osaamistaan: he pyytävät kokouksessa mukana olutta kollegaansa arvioimaan selviytymistään ja sitä, miten voisivat vielä parantaa omaa viestintäänsä. Monet haastateltavat testaavat uusia tapoja viestiä muiden maiden kansalaisten kanssa. Etenkin intialaiset, kiinalaiset ja suomalaiset kertoivat tietoisesti testaavansa eri viestintätapoja ja ottavansa kokemuksesta opikseen. Uusien näkökulmien ja käytäntöjen arvioiminen kriittisesti kuuluu niin ikään työyhteisön arkipäivän toimintaan.

Haastateltavat osaavat myös luoda verkostoja ja toimia niissä antaen ja jakaen tietoa. Henkilökohtaisten suhteiden avulla verkostot toimisivat silti paremmin, sillä on aina helpompi ottaa yhteyttä henkilöön, jonka on tavannut. Haastatteluista käy ilmi, että työyhteisön jäsenillä on vaikeuksia luoda henkilökohtaista kontaktia jopa silloin, kun työntekijät tapaavat ulkomaalaisia kollegoitaan kasvokkain. Vaikuttaa siltä, että vaikka haastateltavat osaavat rakentaa kolmatta kulttuuria asiakeskeisessä tilanteessa, epävirallisissa tilanteissa rajoja ei ylitetä niin helposti. Epävirallisen yhteyden puuttuminen heikentää mahdollisuutta tutustua kollegoihin ja ymmärtää heidän ajattelunsa ja käyttäytymisensä perusteita.

Vaikka tutkimamme työyhteisö sijoittuu moneen eri maahan, siellä vallitsee melko yhtenäinen ja johdonmukainen organisaatiokulttuuri, joka sisältää työskentelemiselle, käyttäytymiselle ja viestimiselle pitkälle suuntaa antavia jaettuja normeja. Silti normit saattavat olla eri tavoin sisäistettyjä tai ne voivat merkitä eri olosuhteissa erilaisia asioita. Esimerkiksi kaikki haastateltavat kannattavat työyhteisössä edistettävää matalan hierarkian toimintatapaa, jossa esimies ei käske työntekijöitä, vaan suhtautuu heihin kuin kollegoihinsa työskennellen heidän kanssaan tai heidän eteensä. Silti siinä missä intialaiset ja kiinalaiset

olivat tyytyväisiä, kun saavat tiimissä päättää työskentelynsä suunnasta esimiehen vain vihjaillessa taustalla, suomalaiset kritisoiivat sitä, että loppujen lopuksi oma päätösvalta on melko rajoitettu ylhäältäpäin annettujen suuntaviivojen vuoksi.

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että suomalaisessa yksikössä vallitseva työskentelytapa on itsenäisempi kuin intialaisessa yksikössä vallitseva, mutta silti suomalaiset haastateltavat eivät ole yhtä tyytyväisiä päätösvaltaansa kuin intialaiset. Matala hierarkia siis merkitsee suomalaisille ja intialaisille eri asioita ja suomalaiset odottavat sen olevan vielä matalampaa kuin mitä se on. Tällaisia erilaisia merkityksiä viestinnän osapuolet miettivät itsekseen yrittäessään ymmärtää kollegansa käyttäytymistä ja viestintää. Merkille pantavaa on, että vaikka viestinnän osapuolet ovat tottuneet teknisissä asioissa selvittelemään toisen ajattelun perusteita kysymällä, miksi toinen ajattelee asiasta niin kuin ajattelee, toisen käyttäytymistä tai viestintää koskevissa asioissa näitä kysymyksiä ei nähtävästi esitetä.

Olenainen taito onnistuneen viestinnän rakentamisessa on taito neuvotella tilanteesta ja siinä pätevistä oletuksista, merkityksistä ja rooleista. Tällä viitataan yksinkertaisesti siihen, että osapuolet osaavat neuvotella, mistä tilanteesta on kysymys, miten ja millaisten normien mukaan siinä edetään ja millaisia rooleja siinä voi ottaa. Neuvottelemisen taito on taitoa olla läsnä tilanteessa, tietämättä etukäteen toisen taustasta tulevia oletuksia ja odotuksia. Ihminen, joka osaa neuvotella tilanteesta, pystyy tuomaan esiin ja tarkastelemaan sekä omia että toisen käyttäytymisen ja viestimisen taustalla olevia hiljaisia oletuksia. Monilla haastateltavilla oli ongelmia neuvottelemisen taidon hallitsemisessa, mikä johti heidät päättelemään, että he tarvitsevat lisää kulttuurispesifää tietoa. Jos haastateltavat osaisivat neuvotella hiljaisesta tiedosta, he eivät tuntisi tarvetta tällaiseen koulutukseen.

Hiljainen, kulttuurisidonnainen tieto tulee työyhteisössä esille lähinnä väärinkäsitysten sattuessa ja niitä selvitetäessä. Väärinkäsitysten selvittäminen on olennaista yhteisten sääntöjen ja merkitysten luomiselle. Väärinkäsitysten määrä kuitenkin vähenisi, jos työntekijät

osaisivat nostaa esiin tilannetta määrittävää hiljaista tietoa ja neuvotella siitä. Neuvottelemisen taidon avulla selkiintyisi myös yhteinen ja jaettu käsitys siitä, kuinka asiat tässä työyhteisössä hoidetaan, millainen viestintä on asiallista ja miten kollegoita tulee kohdella.

Eräs kulttuurien väliseen viestintään vaikuttava tekijä, jota kukaan haastatelluista ei osannut ottaa huomioon, mutta joka kävi ilmi rivien välistä, koskee viestijöiden epätasa-arvoista suhdetta. Viestinnän onnistumisen kannalta on tärkeää, että ihmiset ymmärtävät, mitä viestintätilanteessa tapahtuu, eikä tätä voi ymmärtää ottamatta huomioon osapuolten asemaa toisiinsa nähden.

Haastatteluissa tuli esimerkiksi esiin, kuinka intialaiset tietävät, mitä saksalaiset odottavat ja saksalaiset tietävät, mitä intialaiset voivat tarjota, ikään kuin intialaiset työskentelisivät saksalaisille. Aasialaiset esitettiin toistuvasti nuorempina, kokemattomampina ja enemmän virheitä tekevinä. Lisäksi intialaiset ja kiinalaiset haastateltavat korostivat muita enemmän oppimista ja sopeutumista, kun taas suomalaiset ja saksalaiset puhuivat suvaitsevaisuudesta ja kunnioittamisesta. Nämä ovat merkkejä epätasa-arvoisesta suhteesta. Vaikka työyhteisössä virallisesti korostetaan kaikkien kuuntelemista ja osallisuutta, vaikuttaa siltä, että suomalaisilla ja saksalaisilla on kovempi ääni kuin muilla. Jos näin on, kolmas kulttuuri ei ole todellisuudessa monimuotoinen eikä tilanne palvele merkityksistä neuvottelemista tai oppimista ylipäättään.

5.

KANSAINVÄLISTYMINEN OPETUSALAN PÄÄMÄÄRÄNÄ: AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU



Kansainvälistymisen vaatimukset opetusallalla

Työskentelyä opetusallalla määrittää opetusministeriön *Korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia* (2009–2015), mikä on otettu huomioon ammattikorkeakoulun strategioissa. Kansainvälistymisstrategialla on viisi päätavoitetta. Ensimmäinen on luoda aidosti kansainvälinen korkeakouluyhteisö, joka antaa valmiudet työskennellä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Toinen tavoite koskee korkeakoulujen laadun ja vetovoiman lisäämistä. Kolmas liittyy korkeakoulutuksen ja osaamisen muokkaamiseen ulkomaan vientituotteeksi. Neljäs tavoite on tukea monikulttuurista yhteiskuntaa muun muassa maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden määrää lisäämällä. Viides tavoite koskee globaalin vastuun edistämistä muun muassa niin, että suomalaiset korkeakoulut osallistuisivat globaalien ongelmien ratkaisemiseen ja perustaisivat toimintansa eettisesti kestäväälle pohjalle.

Strategiasta käy ilmi, että erilaisuus ja kansainvälisyys nähdään mahdollisuutena kehittää korkeakoulumaailmaa, eikä korkeakoulujen kansainvälistymiseen ja monimuotoistumiseen liittyviä mahdollisia haasteita ja ongelmia analysoida. Korkeakoulujen kehittäminen kan-

sainvälisemmiksi nähdään Suomen kilpailukyvyyn kannalta tärkeänä. Strategiassa on vain vähän mainintoja siitä, millä valmiuksilla korkeakoulumaailman henkilöstö Suomen kilpailukykyä edistää. Vähäiset maininnat ovat melko yleispäteviä lauseita, joissa ei tarkemmin analysoida henkilöstölle asetettavia vaatimuksia.

Osallistuminen kansainväliseen opetustarjontaan sekä sen järjestämiseen edellyttää opiskelijoilta ja koko henkilöstöltä monikielisyyttä ja kulttuurien tuntemusta. (Kansainvälistymisstrategia, s. 29.)

Strategia asettaa korkeakouluille velvollisuuksia, jotka täyttämällä ne voivat saavuttaa strategian tavoitteet. Korkeakoulujen on muun muassa kehitettävä rakenteitaan, uudistettava opetustaan, edistettävä opiskelijoiden ja tutkijoiden kansainvälistä vaihtoa, lisättävä osallistumistaan kansainvälisiin opetus-, tutkimus- ja kehitysprojekteihin, kehitettävä opetusta tukevia sekä ulkomaalaisille opiskelijoille, tutkijoille ja opettajille suunnattuja integroitumista tukevia palveluja, rekrytoitava ulkomaalaista osaavaa henkilöstöä sekä edistettävä ulkomaalaisten ja maahanmuuttajien opintojen sujuvuutta ja työllistymistä.

Vaatimuksia täyttäessään korkeakoulut saattavat samalla luoda käytäntöjä, jotka mahdollistavat henkilöstön ja opiskelijoiden kulttuurien välisen viestinnän taitojen oppimisen. Strategiassa nähdään erityisesti kansainvälisen liikkuvuuden lisäävän opiskelijoiden ja tutkijoiden kulttuurien välisen viestinnän taitoja, kun taas opettajakunnan viestintätaitoja pyritään parantamaan koulutuksen avulla.

Tutkittu työyhteisö kuuluu ammattikorkeakouluun, jonka strategiassa kansainvälisyys on valittu yhdeksi viidestä kehittämiskohteesta. Toisaalta halutaan kansainvälistää toimintaympäristöä ja toisaalta tarjota maahanmuuttajille koulutusta. *Henkilöstöstrategia 2010–2015* listaa toimenpiteitä, joista jotkut koskevat suoraan kansainvälistymistä. Tavoitteena on esimerkiksi henkilöstön kansainvälistymisen tukeminen henkilöstövaihtojen kautta, henkilöstön kielitaidon kehittymisen

ja kulttuurien tuntemuksen tukeminen kumppaneiden kanssa toteutetuilla valmennusohjelmilla sekä kansainvälisten asiantuntija- ja tutkijarekrytointien lisääminen.

Monet muutkin toimenpiteistä tukevat monikulttuurista työyhteisöä. Näitä ovat muun muassa johtamisen, mentorointimallin ja työnohjauksen kehittäminen. Näiden käytäntöjen avulla hiljaisen tiedon jakaminen uusille, sekä suomalais- että maahanmuuttajataustaisille, työntekijöille tehostuu. Asiakirjoista ei käy ilmi, kuinka paljon työyhteisön kansainvälistyminen ja monimuotoistuminen vaikuttaa johtamisen kehittämiseen.

Koulutusstrategian 2010–2015 tavoitteena on lisätä jokaiseen tutkintoon kansainvälistymistä tukeva osio, turvata vieraskielisen opetustarjonnan asema, lisätä kansainvälisten tutoreiden määrää, lisätä maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden valmentavaa koulutusta sekä jatkaa monikulttuurisen opettajankoulutuksen kehittämistä.

Opetushenkilöstön osaamisen yksi kehityskohteista on kansainvälistymisosaaminen. Tavoitteena on seurata henkilöstön osaamista kehityskeskusteluin ja osaamiskartoituksin. *Tutkimus- ja kehitystyön strategiassa* henkilöstön osaamista kerrotaan kehitettävän alueen toimijoiden yhteisissä kansainvälistämishankkeissa sekä systemaattisen tutkijavaihdon kautta.

Ammatillisen opettajakorkeakoulun tavoitesopimus 2011–2012 määrittelee viisi kehittämistoimenpidettä, joista yksi koskee henkilöstön kansainvälisyys- ja monikulttuurisuusosaamisen kehittämistä. Ammatillisen opettajankoulutuksen osaamistavoitteisiin on listattu useita kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen liittyviä taitoja. Tällaisia ovat esimerkiksi hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, oman filosofisen arvopohjansa tiedostaminen, taito analysoida itsetuntemustaan sekä muita työelämässä vaadittavia metataitoja.

Opettajankoulutus sisältää käytäntöjä, jotka helpottavat kantasuomalaisten opiskelijoiden lisäksi myös maahanmuuttajataustaisten ja ulkomaalaisten opiskelijoiden edistymistä. Näitä ovat muun muassa omaohjaajan, paritutorin ja ohjaavan opettajan käyttäminen. Am-

matillinen opettajankoulutus sisältää esimerkiksi itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen tarkoitettua pakollisen kurssin sekä myös kansainvälisyyttä ja monikulttuurisuutta käsittelevän valinnaisen kurssin. Myös ammatillisessa opinto-ohjaaja- ja erityisopettajankoulutuksessa käsitellään viestintätaitoja ja erilaisuuden kohtaamista, ja etenkin erityisopettajankoulutuksen tavoitteet vaikuttavat kulttuurien välisen viestinnän kannalta lupaavilta.

Edellä mainitut taidot ovat kuitenkin taitoja, joiden kehittymistä oppilaissa opetushenkilökunnan on osattava edistää. Asiakirjoissa keskitytään opiskelijoiden kulttuurien välisen viestinnän osaamistarpeisiin selkeästi enemmän kuin henkilöstön osaamistarpeisiin. Kulttuurien välisen viestinnän taidot henkilöstön osalta viittaavat riittävään kielitaitoon, pedagogiseen pätevyyteen ja eri kulttuurien tuntemukseen. Kielitaitoa ja kulttuurien tuntemusta voidaan asiakirjojen mukaan lisätä henkilöstön kansainvälisillä vaihdoilla ja rekrytoinneilla, täydennyskoulutuksella sekä valmennusohjelmilla. Asiakirjoissa ei silti ole mainintoja henkilöstölle suunnatusta koulutuksen tai valmennuksen kehittämisestä.

Opiskelijoiden kulttuurien välisen viestinnän taitojen kehittämistä ja opiskelijayhteisön monimuotoistamista on strategioissa suunniteltu suhteellisesti paljon pidemmälle. Asiakirjojen perusteella herää kysymys, pitäisikö henkilöstön kulttuurien välisiä viestinnän taitoja pyrkiä kehittämään jo ennen kuin työympäristöä aletaan strategian mukaisesti kansainvälistää ja monimuotoistaa. Henkilöstön kykyä työskennellä monimuotoisessa työyhteisössä ja opettaa monikulttuurisia ryhmiä seurataan osaamiskartoitusten ja kehityskeskustelujen avulla. Asiakirjoista ei silti käy ilmi, millaisiin toimiin osaamiskartoitusten ja kehityskeskustelujen perusteella ryhdytään. Henkilöstöstrategiassa kuitenkin luvataan, että henkilöstölle tarjotaan mahdollisuuksia oman osaamisensa kehittämiseen strategian suuntaisesti.

Asiakirjat sisältävät monia kuvauksia käytännöistä, joista on hyödytä monimuotoisessa työyhteisössä. Näitä ovat muun muassa erilaiset työhön perehdyttämiseen ja palautteen antamiseen liittyvät käytännöt.

Myös johtamisen käytäntöjä pyritään uudistamaan, mutta tässä yhteydessä esiin ei nouse erityisesti monikulttuuriseen henkilöstöön liittyviä haasteita. Vaikka työyhteisön taustat ovat tällä hetkellä kansallisesti melko yhteneväisiä, tulevaisuudessa näin ei välttämättä ole ja toisaalta erilaisten taustojen huomioon ottaminen johtamisessa palvelee myös kansallisesti homogeenistä työyhteisöä. Suhteet työntekijöiden välillä samoin kuin kolmannen kulttuurin luominen saavat asiakirjoissa vain vähän mainintoja.

Ammattikorkeakoulun strategiassa todetaan, että työyhteisöä määrittää yhteisöllisyys, yhteishenki, arvostus ja osaamisen jakaminen. Henkilöstöstrategiassa todetaan, että ”[k]eskinäinen kunnioitus, suvaitsevaisuus, toisten huomioonottaminen ja osaamisen arvostus ovat tärkeitä periaatteita kaikessa toiminnassamme” (s. 7). Myöhemmin strategiassa esitetään, että ”[a]idon dialogin syntyminen sekä työelämän että koko henkilöstön kanssa edellyttää toimivaa ja luottamuksellista suhdetta, riittävästi aikaa toiminnan suunnittelulle, arvioinnille ja kehittämiselle” (s. 8). Tämän tarkempia suuntaviivoja ei henkilöstön väliseen viestintään luonnostella.

Tapaus opettajien opettajat

Mielikuva työtään yksin tekevista opettajista on ainakin tutkimuksessa työyhteisössä vanhentunut. Vaikka opettajat työskentelevät yksin etenkin lähiopetustilanteissa, he tekevät paljon yhteistyötä tiimeissä, projektiorganisaatioissa ja erilaisissa viiteryhmissä. Eniten he ovat vuorovaikutuksessa kollegoidensa ja opiskelijoiden kanssa.

Haastateltavat tunsivat pystyvänsä vaikuttamaan työtehtäviinsä ja työskentelytapoihinsa. Opetussuunnitelma valmistellaan opettajien työryhmissä, ja opettajat suunnittelevat opintokokonaisuuksia tiimeissä. Opettajien työtehtäviin kuuluu opetuksen suunnittelun, lähi-opetuksen ja verkko-opetuksen lisäksi muun muassa opiskelijoiden

ohjaaminen, opiskelijoiden työharjoittelupaikkojen etsiminen ja niistä sopiminen, harjoitteluiden seuraaminen sekä käynnit opiskelijoiden työpaikoilla. Jotkut opettajista tekevät myös tutkimustyötä ja lisäksi monet osallistuvat kansalliseen ja kansainväliseen kehittämistyöhön ja projekteihin, missä yhteydessä he myös ottavat vastaan ulkomaalaisia vieraita ja vierailevat itse ulkomaisissa oppilaitoksissa.

Opettajat työskentelevät pääosin suomen kielellä, mutta kansainvälisissä yhteistyöprojekteissa he käyttävät englantia. Jotkut opettajista hyväksyvät opiskelijoilta myös vieraskielisiä kirjallisia suorituksia. Haastatellut opettajat osaavat lukea, kirjoittaa ja puhua englantia, mutta pyrkivät yhä parantamaan taitojaan. Jotkut pitivät englannin kielen oikein kirjoitusta haasteena, kun taas toisten mielestä puhuminen on yhä jäykkää. Monet osallistuvat työyhteisön järjestämään englannin kielen opetukseen. Vaikka useimmat haastateltavista opettajista olivat epävarmoja englannin kielen taitonsa riittävydestä, työyhteisössä on keskusteltu siitä, pitäisikö opetusta tarjota myös englannin kielellä.

Tutkitussa työyhteisössä työskentelee ja opiskelee vain vähän maahanmuuttajataustaisia ihmisiä. Maahanmuuttajataustaisia opettajia on vain yksi ja hänkin ohjaa opettajaopiskelijoita, jotka haluavat erikoistua monikulttuuristen ryhmien opettamiseen. Koska oppilaitos valmistaa opettajia suomalaisiin oppilaitoksiin, suomen kielen osaaminen on opintojen edellytyksenä. Valintakriteerit ovat tiukat ja opettajakoulukseen hyväksytyillä on yleensä pitkä kokemus opettajana tai kouluttajana ja myös hyvä pohjakoulutus, usein korkeakoulututkinto. Vaikka valintakriteerit karsivat maahanmuuttajataustaisia hakijoita, heidän määränsä on kasvussa.

Oppilaitos antaa myös täydentävää koulutusta lähinnä venäläis-
taustaisille opettajille, joilla on runsaasti kokemusta ja Venäjällä suoritettu korkeakoulututkinto. Koulutukseen valitut maahanmuuttajataustaiset opiskelijat ovat yleensä asuneet pitkään Suomessa ja sopeutuneet yhteiskuntaan hyvin. Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden määrän lisääntyminen ei ole vaikuttanut työyhteisön toimintaan muuten

kuin yksittäisten opettajien kautta. Monilla työyhteisön opettajilla ei ole lainkaan maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita.

[S]e ei varmaan kokonaisuutena yhteisön toimintaan ole vaikuttanut, mutta se on vaikuttanu siihen, että miten se ohjaus tapahtuu, että yksittäisen opettajan ohjaustyö, mitä se sitten on tämmösessä, tällasten monikulttuuristen opiskelijoitten kanssa. (B2)

Vaikka opettajan ryhmässä ei olisi lainkaan maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita, ryhmässä käsitellään monimuotoisuuteen liittyviä asioita, jos opiskelijat tuovat esiin maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden tai kulttuurisesti monimuotoisen ryhmän opettamiseen liittyviä kysymyksiä.

Niin näitten opiskelijoitten kautta tulee sitä juttua, että minkälaista monikulttuurisuus on ja mitä se on niitten opettajien arki ja mitä sielä niin ku tarvittais. (B9)

Vaikka monet oppilaitoksen opettajista kohtaavat eritaustaisia opiskelijoita vain harvoin, heidän opettajaopiskelijansa työskentelevät usein monimuotoisten ryhmien opettajina. Eräs haastateltu opiskelija kertoi, että hänen koulutusalan työyhteisössään maahanmuuttajien opettaminen koetaan pelottavaksi puuttuvien resurssien ja oman osaamisen rajoittuneisuuden vuoksi. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että opettajaopiskelijat tarvitsevat kykyä viestiä suomen kieltä heikommin osaavien opiskelijoiden kanssa ja taitoa vetää heidät mukaan toimintaan. Oppilaitoksiin, joissa opettajaopiskelijat työskentelevät, hyväksytään opiskelijoita, joiden suomen kielen taito on puutteellinen.

Opettajaopiskelijat tarvitsevat myös tukea opiskelijoiden taustan ja maailmankuvan ymmärtämiseen, opiskelijoiden kansallisen taustan tai kielitaustan mukaisen ryhmäytymisen ehkäisemiseen, suomen kielen puhumisen rohkaisemiseen sekä syrjinnän ja rasismien ehkäisemiseen. Opettajaopiskelijat kertoivat tarvitsevansa taitoja sellaisen keskustelun

ohjaamiseen, jolla voidaan purkaa stereotypioita ja puuttua syrjintään. He tarvitsevat esimerkkejä siitä, kuinka vaikeita asioita voidaan luokassa käsitellä. Vaikeiksi asioiksi haastatellut opiskelijat mielsivät paitsi syrjinnän ja rasismin, myös tasa-arvokysymykset ja uskonnon. Eräs opettajaopiskelija toivoi lisäksi, että kaikkia opettajia opetettaisiin sietämään erilaisia kollegoita.

[T]asa-arvokysymykset on ainaki semmonen, mitä ei kauheen aktiivisesti tuoda, mutta mikä mua arveluttaa, että mitä niistä ajatellaan, että miten ajatellaan, että mikä on naisen paikka ja asema. (B4)

[N]iin silloin oli kaksi opiskelijaa, jotka kuuluivat eri uskontoihin, se on sellainen asia, mihin on vaikeaa puuttua, mutta ei sitä voi hyväksyäkään, koska se oli sellainen tilanne, että oli vähän riitaa, että toinen oli kristitty ja toinen muslimi, että ne eivät hyväksyneet tätä, sellaisia kulttuurieroja ja tähän uskontoon liittyviä asioita. Se on vähän sellaista vaikeeta. (B3)

No sit tää työyhteisö, niin must tuntuu, että täällä se ois aika hädäkähdyttävää, jos opettajiks tulis maahanmuuttajaopettajia, et koska mun mielest tää on aika vanhanaikanen työyhteisö monesti. (B4)

Opiskelija, joka ei opiskele monikulttuurisuuteen erikoistuvassa ryhmässä, kertoi, että opinnoissa ei ole lainkaan käsitelty monimuotoisuutta tai monikulttuurisuutta, mitä hän pitää puutteena. Hän kuitenkin näki, että myös maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden opettaminen on helpottunut, kun hän on opinnoissaan oppinut rakentamaan vuorovaikutteisia oppimistilanteita.

[M]ä oon saanu sielt rohkeutta, et enemmän sen vuorovaikutuksen kautta, et siihen on ihan oikeus ja lupa, se on sitä oikeet työt, et sitä vuorovaikutuksen kautta rakennetaan sitä oppimista. (B4)

Kaikki opettajaopiskelijat suorittavat yhden opintojakson, jossa käsitellään opetuksen yksilöllistämistä ja henkilökohtaistamista. Opettajat näkivät tämän vastaavan myös monimuotoisen ryhmän opettamisen haasteisiin riippumatta siitä, millaisista taustoista opiskelijat tulevat. Monikulttuurisuuteen erikoistuvan ryhmän opiskelijat pitivät opettajiaan erittäin ammattitaitoisina ja hyvin perehtyneinä monimuotoisuuteen liittyviin asioihin. He kokivat saaneensa opinnoissaan paljon eväitä monikulttuuriseen kohtaamiseen ja kehittyneensä itse viestijöinä ja opettajina.

[M]ä oon tällä yhdellä vuodella hypänny valtavasti eteenpäin. (B6)

Haastatteleman opiskelijat näkivät, että oppilaitoksen opettajakunnalla on paljon ammattitaitoa, joka soveltuu monilla eri tavoilla erilaisten opiskelijoiden kouluttamiseen. Itse haastattelin verkostoitumista ja siihen perustuvaa osaamista tutkivaa opettajaa ja huomasin, että hänen erikoisalansa on linkitettävissä kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoihin. Toinen opettaja on erikoistunut dialogisuuteen ja dialogin kautta opettamiseen ja oppimiseen, ja näitä taitoja hän on opettanut myös kollegoilleen.

Työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita kulttuurien välisten vuorovaikutustaitojen kehittämisestä ja pyrkivät parantamaan valmiuksiaan kohdata eritaustaisia ihmisiä, olivat he sitten opiskelijoita tai ulkomaalaisia kollegoita. Monet opettajat ovat osallistuneet muun muassa monikulttuurisuusluennoille ja lyhyeen kulttuurikoulutukseen.

Käsitys onnistuneesta viestintätilanteesta perustuu dialogisuuden ajatukseen

Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että onnistuneessa viestintätilanteessa osanottajat esittävät oman näkemyksensä ja kuuntelevat toisten

näkemyksiä. He painottivat erityisesti tilanteessa läsnä olemista ja toisen kuuntelemisen merkitystä.

[E]nsinnäki siellä yhtä paljon puhutaan ja kuunnellaan, pidetään tällainen symmetrinen osallistuminen siinä keskustelussa, kaikki pääsee mukaan ja kaikki kuuntelee. Ja sitte ihan aidosti otetaan vastaan mitä toinen sanoo, eikä vaan leikitä, että mä nyt kuuntelin sua ja on vaan kauhee kiire sitä omaa asiaa toimittaa. Et se on sellasta, aika pysähtynyttä ja hyvinkin keskittynyttä, toisen puheeseen, ja aina hetkellisesti sielä viipyilemistäki. (B10)

Kulttuurien välisessä viestintätilanteessa nähtiin tärkeänä toisen ihmisen kunnioitus, yksinkertainen viestintä ja toisen näkemyksen tarkentaminen kysymyksiä tekemällä. Opettajien on myös koko ajan tarkkailtava, ovatko opiskelijat ymmärtäneet annetut ohjeet.

Se varmaan on tässä kansainvälisessä kanssakäymisessä, että tämä asioiden varmistaminen, se jollain tavalla korostuu. Että onko se ihminen ihan oikeesti ymmärtänyt sen, mitä sä oot halunnut sanoa, koska on vaara, että ei välttämättä ihminen reagoi, ja sä ajattelet, että tämä asia on mennytkin mitä sä oot ajatellut, mutta ei se niin ole. Mutta kuuntelutaito totta kai, se varmaan jos puhutaan maahanmuuttajista, silloin kyllä pitäis muistaa tätä puheennopeutta, käsitteiden käyttö, että mikä vaikka jotakin, käsitteiden kirjoittaminen taululle, koska ei ne välttämättä kaikki suullisesti mene. (B11)

Hyvä viestijä on haastateltavien mielestä suvaitsevainen ja hyväksyy toisen erilaisuuden. Jotkut opettajat ja opettajaopiskelijat määrittelivät erilaisuuden hyväksymisen tarkoittavan sitä, että ei katso toista omien ennakkoluulojensa ja oletustensa kautta, vaan kuuntelee, mitä toinen haluaa itsestään sanoa. Seuraavasta siteerauksesta käy ilmi, että onnistunut kohtaaminen eritaustaisen ihmisen kanssa vaatii haastateltavan mielestä myös oman ajattelun kyseenalaistamista.

[V]armaan sama pätee kaikille, että se erilaisuuden hyväksyminen, eli malttaa niin kun kuunnella sitä toista ihmistä ja sitä kautta huomata hänen erilaisuuttaan, että ei ole liikaa omien ennakkoluulojen ja taustakäsitysten kautta, että kuinka ihmisten pitää toimia, tai kuinka ihmisten pitää sanoo, taikka käyttäytyä tai muuta. Että semmonen, että suhtautus riittävän vapaasti toisen ihmisen kohtaamiseen, semmonen tietynlainen avoimuus, että ottaa vastaan ja sallii, että me ihmiset ollaan erilaisia, että hän voi ajatella asiasta näin ja mä ajattelen näin, mut hän saa ajatella näin, että sitä ei tarvi kahlita siihen omaan ajatteluun. Se ehkä saattaa monta kertaa olla se este yhteistyölle, että liikaa ajattelee sitä miten itse ajattelee, että se on oikein. (B2)

Eräs haastateltava esitti, että toisen näkemys on ymmärrettävä suhteessa hänen kokemuksiinsa ja historiaansa. Tämä sisältää käsityksen tiedon suhteellisuudesta, mikä mahdollistaa jokaisen näkemyksen kunnioittamisen ja hyväksymisen. Kuuntelemisen ja hyväksymisen lisäksi hyvä viestijä osaa myös kertoa näkemyksistään niin, että hän paljastaa ajatteluprosessinsa eli syyn sille, miksi hän on päätenyt kyseiseen näkemykseen.

[S]anon, että näin mun ajatus kulkisi, että tällä lailla, eikä se mikään pysyvä totuus tartte olla, että siitä voi mennä eteenpäin koko ajan. Mut et tarkeeta tehdä sitä selväksi, että minkälaista se on se ajattelu. (B10)

Useimmat haastateltavat pitivät tärkeänä, että kaikki osallistuvat tasa-arvoisesti yhteisön kokouksiin ja päätöksentekoon. Kokouksissa on toisinaan otettu käyttöön menetelmiä, joiden avulla keskustelu rakennetaan niin, että kaikkien näkökulma huomioidaan. Silti monet hyväksyvät, että esimies tekee päätöksen sellaisissa asioissa, joissa työyhteisön jäsenet eivät pääse yhteisymmärrykseen. Jotkut pitivät valitettavana sitä, että kaikissa asioissa esimies ei voi päätöstä tehdä, jolloin keskustelua on loputtomasti jatkettava.

Vaikka työyhteisön jäsenten mielissä on selkeä kuva onnistuneesta vuorovaikutustilanteesta, käytäntö ei haastateltavien mukaan usein vastaa ideaalia. Puheliaammat ihmiset ottavat kokouksissa paljon tilaa ja hiljaisempia on vaikea saada mukaan. Vaikka keskustelu on näennäisesti sujuvaa, moni haastateltava kertoi, että kaikkien näkemyksiä ei kuunnella. Tähän ei nähdä liittyvän varsinaista syrjintää, vaan erilaisista käsityksistä johtuvaa eripuraa.

[S]ehän tulee näkyviin tuolla yleisessä keskustelussa, missä me aina luodaan jotain yhteistä, se kuuntelun, sen kehittämistarve tulee näkyviin, ja sitten myös se symmetrinen osallistuminen, että ne ei jakaudu ne puheenvuorot mun mielestä ihan niin ku pitäs niissä pienemmissä ryhmissä. Eli toisin sanoen, siinä ei oo sitä, että kaikkien ajattelua samalla lailla arvostettas ja kunnioitettas /.../ Ja sitte just sitä, että ku joku sanoo jotain, niin aika paljon on semmosta, että tulee ajatusten raatoja siinä mielessä, että kauheen nopeesti ohitetaan. Et jos ei se nyt sovikaan omaan ajatteluun juuri, tai ollu sitä tukevaa, niin sitten ei kysytäkään että, hei hetkinen, niin mitäs sä sanoitkaan, et tos voi olla jotain aika paljoki. (B10)

Toisinaan kokoukset osanottajat eivät pysty lainkaan saavuttamaan yhteisymmärrystä, vaan asiat jäävät päättämättä.

[J]os me ollaan siitä eri mieltä, ei me ratkasta sitä mitenkään. Ja se onki mun mielestä opettajanhuone syndrooma tai mikä onkin, että puhetta saattaa olla kaheksan tuntia, mistään ei voi sopia. Eikä meillä yleensä oo sellasia foorumeitakaa, että me mitään sovittais. (B9)

Suhteessa opiskelijoihin opettajat vaikuttavat olevan melko omillaan. Toiset hyväksyvät opiskelijoiden erilaiset tavat työskennellä paremmin kuin toiset. Jotkut ovat valmiita ohjeistamaan maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita jopa suomen kielen käyttämisessä kun taas toiset korostavat, että jokaisen opiskelijan on pärjättävä valmiiksi rakennetuissa raameissa.

Haastatellut monikulttuurisuuteen erikoistuvat opettajaopiskelijat olivat tyytyväisiä siihen, että opinnot tarjosivat foorumin, jossa he pystyivät käsittelemään monikulttuurisuuden teemaan liittyviä kysymyksiä sekä keskustelemaan, miten puuttua kantasuomalaisten epäasialliseen käyttäytymiseen maahanmuuttajataustaisia koululaisia ja opiskelijoita kohtaan. He toivoivat, että oppilaitoksissa keskusteltaisiin enemmän tämän tyyppisistä asioista ja luotaisiin yhteisiä linjanvetoja. Nämä opiskelijat eivät ole töissä tutkitussa opettajakorkeakoulussa, mutta samanlainen pohdinta saattaisi olla paikallaan sielläkin.

Viestintää säätelevät rakenteet ja käytännöt

Työyhteisössä on monia rakenteita ja käytäntöjä, jotka edistävät viestintää ja erityisesti myös kulttuurien välistä viestintää. Tällaisia ovat muun muassa tiimityöskentely ja työhuoneiden jakaminen tiimin jäsenten kanssa niin, että huoneessa työskentelee saman asian parissa useita ihmisiä. Näin heillä on luonteva mahdollisuus keskustella ja vaihtaa näkemyksiä.

Viestintää edistäviin käytäntöihin kuuluu myös mentorointi, jonka kautta vanhempi kollega siirtää hiljaista tietoa ja osaamistaan nuoremmalle kollegalle sekä opettajankokoukset ja väenpalaverit, joissa keskustellaan, suunnitellaan tulevaisuutta ja tehdään päätöksiä. Kokouksissa saatetaan käyttää opetuksesta tuttuja aktivoivia ja osallistavia menetelmiä.

Opetussuunnitelmaa ja opetusta suunnitellaan ja kehitellään myös ryhmissä, ja työntekijät osallistuvat lisäksi työryhmiin, joissa yksi opettaja opettaa muille erityisalaansa. Tällä tavoin työntekijät saavat tietoa toistensa osaamisesta ja pystyvät myöhemmin pyytämään erityiskysymyksissä apua. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä usein mahdollisuutta pyytää kollegalta apua ja myös antavansa sitä, riippumatta apua pyytävän kollegan läheisyydestä ja omista kiireis-

tään. Tämä kaikki palvelee työyhteisössä ääneen lausuttua pyrkimystä ymmärtää kollegoiden osaamisalueita ja vahvuuksia ja käyttää niitä koko yhteisön hyväksi.

Ikään kuin tunnistaa kuka on vahva missä asiassa, kenen luokse pitäis marssia. (B11)

Työyhteisössä järjestetään koulutuksia ja osaamisen kehittämispäiviä, joilla on viime aikoina keskitytty parantamaan myös kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoja. Näissä yhteyksissä järjestetään myös yhteisiä illanviettoja, jolloin osa porukasta saattaa vaikka musisoida yhdessä. Työntekijät ovat käyneet ulkomailla koulutusviikoilla, jolloin he ovat omien sanojensa mukaan tutustuneet muiden oppilaitosten käytäntöihin ja ymmärtäneet sitä kautta paremmin omia käytäntöjään. He ovat käyneet tutustumisretkillä myös kotimaassa ja muun muassa olleet seuraamassa monikulttuuristen ryhmien opetusta.

Työntekijät viettävät aikaa yhdessä myös tauoilla ja käyvät yhdessä lounaalla. Vaikka he eivät juuri jaa yksityiselämäänsä kollegoiden kanssa, he puhuvat yleisistä asioista humoristisessa hengessä. Kaiken kaikkiaan opettajat näyttävät viihtyvän hyvin toistensa seurassa.

Totta kai mä hakeudun aina kollegoiden seuraan, kun mä menen lounaalle, jos sattuu siellä olemaan yhtä aikaa. (B12)

Viestintää edistävät käytännöt parantavat mahdollisuutta oppia työyhteisössä. Oppimista edistäviin käytäntöihin kuuluu myös niin sanottu parastaminen. Parastaminen toimii niin, että opettaja kertoo muille opetusmetodistaan ja sen toimivuudesta, minkä jälkeen hänen kollegansa soveltavat metodologiaa omaan opetukseensa ja jakavat omat havaintonsa sen käyttämisestä ja toimivuudesta. Parastamisen tavoitteena on kehittää näkemyksiä siitä, mitkä metodit toimivat eri yhteyksissä ja erilaisten ryhmien kanssa parhaiten.

Opettajat oppivat viestintätaitoja myös aivan jokapäiväisessä työssään, kun he viestivät jatkuvasti erilaisten ihmisten kanssa. Eräs haastateltava mainitsi, että maahanmuuttajataustainen kollega on auttanut muita opettajia ottamaan vastaan maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita. Hänen mielestään pelkkä maahanmuuttajataustaisen kollegan läsnäolo totuttaa muut monikulttuuriseen kohtaamiseen. Maahanmuuttajataustainen opettaja kertoi, että muut opettajat kääntyvät usein hänen puoleensa maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden asioissa.

Opiskelijapalautteen järjestelmällinen kerääminen edistää opettajien ja opiskelijoiden välistä viestintää. Opiskelijat ottavat herkästi yhteyttä opettajiinsa selvittääkseen, mitä opettajat heiltä odottavat. Myös opettajat vaikuttavat olevan aktiivisia yhteydenpitäjiä ja monet heistä mainitsivat ottavansa huomioon opiskelijan taustan yhteydenpidon tyyliä. Ainakin monikulttuuriseen opettamiseen suuntautuvan ryhmän opettaja keskustele henkilökohtaisesti opiskelijan kanssa siitä, miten opiskelija haluaa tulla ohjatuksi ja millaiset mahdollisuudet opettajalla on häntä toivomusten mukaan ohjata.

Jotkut opettajista hyväksyvät eri kielellä tehtyjä töitä, muun muassa saksan ja englannin kielellä palautettuja tehtäviä. Tällaisissa tapauksissa vierasta kieltä paremmin taitava opettaja saattaa auttaa tehtävästä vastuussa olevaa opettajaa kielen ymmärtämisessä. Opettajat kertoivat käyttävänsä aktiivisia ja osallistavia menetelmiä opetuksessaan ja pyrkivänsä siihen, että jokaisen opiskelijan ääni tulisi kuulluksi. Itse asiassa opettajat suhtautuivat päättäväisemmin kaikkien kuuntelemisen periaatteen toteutumiseen opetustilanteessa kuin omissa kokouksissaan.

Myös opettajat antavat palautetta opiskelijoille, vaikka palaute tulee opiskelijoiden mielestä usein hitaasti. Jotkut opiskelijoista halusivat enemmän eteenpäin ohjaavaa palautetta eli opettajan näkemyksen siitä, mitä heidän tulee tehdä kehittyäkseen. Haastatellut opiskelijat kehuivat erikseen opettajaa, jota pidetään vaativana ja joka antaa myös kielteistä palautetta.

Meiän opettaja antaa kyllä aika kipakkaa palautetta ja hyvä. (B6)

Viestintää heikentää se, että opettajat saavat vain harvoin palautetta kollegoiltaan tai esimieheltään.

[M]ä oon varmaan saanut muutama kerta jotakin välitöntä palautetta ja muutama kerta ihminen on vain kysynyt, että mitä sulle kuuluu. (B11)

Vain kaksi haastateltavaa kertoi saavansa kollegoiltaan palautetta. Yksi heistä tunsu saavansa palautetta jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa ja joskus jopa kiitoksia, kun taas toinen kertoi muuttaneensa käyttäytymistään saatuaan kriittistä palautetta. Maahanmuuttajataustainen opettaja tunsu työyhteisöön liittyessään, että hänen oli opittava talon tavoille vihjeitä tulkitsemalla. Tämä viittaa siihen, että työyhteisössä ei ollut käytäntöjä, joiden kautta hiljaista tietoa saadaan esiin, jaetuksi ja keskustelun piiriin. Tilanne lienee muuttunut tästä sen verran, että nykyään esimiesasemassa toimiva henkilö kertoi käyvänsä uusien työntekijöiden kanssa lähtökeskustelun, jossa selvitetään, millaiseen työyhteisöön ihminen on liittynyt, ja mitä uusi työntekijä työyhteisöltä odottaa ja sen toiminnassa arvostaa.

Jotkut haastatelluista opettajista mainitsivat, että koska työ sisältää niin paljon erilaisia projekteja ja toimintaa, se houkuttelee vetämään rajan tiukalle sen suhteen, kuinka paljon osallistuu erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Monet haastateltavista tuntuivat kaipaavan omaa rauhaa töiden tekemiseen.

Jotkut haastateltavista esittivät, että maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita keskitetään tiettyihin ryhmiin. Tällainen käytäntö helpottaa opettajien jokapäiväistä elämää, mutta haittaa kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitojen kehittymistä. Kantasuomalaisista koostuvassa ryhmässä opettajat ja opiskelijat menettävät mahdollisuuden käsitellä erilaisuuteen ja etenkin maahanmuuttajiin liittyviä teemoja. He myös menettävät kokemuksen siitä, mitä ryhmässä työskenteleminen voi olla,

kun mukana on maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita. Opiskelijat eivät myöskään saa mallia siitä, kuinka ryhmässä voi käsitellä vaikeita asioita, esimerkiksi syrjintää ja rasismia.

Sosiaaliset suhteet työpaikalla ja suhde esimieheen

Sosiaalinen kanssakäyminen työpaikalla on vireää. Kollegoihin on helppo tutustua ja etenkin oman tiimin jäseniin ollaan tiiviissä yhteydessä. Yhteiset lounaat piristävät ja huumoria viljellään runsaasti. Työntekijät tietävät, missä asiassa kollegat ovat asiantuntijoita sekä kysyvät ja antavat tarvittaessa apua. Vaikka työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa olevan viihtyisä, konfliktejakin esiintyy. Väärinkäsityksiä ja ristiriitatilanteita ei aina työyhteisössä selvitetä. Ristiriitatilanteen osapuolet saattavat vältellä kanssakäymistä toistensa kanssa pitkään.

Kun meillä on aika paljon tällaisia vahvoja persoonia tässä yhteisössä, niin jos joku toimii vähän eri tavalla, niin sitten voi olla että tulee konflikteja. (B12)

Esimies antaa työntekijöille palautetta kerran vuodessa käytävässä kehityskeskustelussa. Esimies on myös antanut alaiselle ohjeita, kun alainen on niitä pyytänyt. Alaiset eivät silti odottaneet esimiehen ohjeistavan heidän työtään. He eivät myöskään kaivanneet lisää palautetta minkään virallisen palautejärjestelmän sisällä. Monet kuitenkin toivoivat, että esimies olisi enemmän läsnä heidän arjessaan. Esimiehen toivottiin tulevan joskus keskustelemaan epävirallisesti ja osoittavan siten kiinnostusta alaistensa työhön. Vaikka opettajat ovat itsenäisiä ja itseohjautuvia työntekijöitä, moni heistä tunsu samoin kuin seuraava haastateltava.

Ja kyllä se lisää työvirettäkin jos pomo käy kysymässä et hei, mitäs sulle kuuluu, onks kaikki hyvin ja jaksat sä vielä. (B14)

Haastatellut opettajat ymmärsivät silti, että esimies on kiireinen eikä aikaa jokaisen kanssa jutteluun löydy. Opettajat kokivat voivansa antaa esimiehelleen palautetta ja yksi heistä kertoikin ilmaiseensa esimiehelleen suoraan, että tarvitsee enemmän myönteistä palautetta. Hänen mielestään esimies oli ottanut toiveen huomioon. Esimies sai alaisiltaan kiitosta erityisesti keskustelutaidoistaan. Moni näki, että vaikka kehityskeskusteluja käydään vain kerran vuodessa, ne vievät työtä eteenpäin. Esimies miellettiin erilaisuutta hyväksyväksi ja erilaisuuden hyväksymisen ideaa eteenpäin vieväksi.

[H]änen kanssaan voi käydä just sellasia, niin kun hyvinkin luovia, luovaan suuntaan olevia uutta synnyttäviä keskusteluja, just sellasia, jotka just vaatii sen erilaisen ajattelun hyväksymisen, hän mun mielestä osaa sen tosi hyvin. (B10)

Kulttuurien välisen viestinnän haasteet opettajien ja opiskelijoiden näkökulmasta

Vaikka useimmilla haastatelluilla opettajilla on vain vähän kokemuksia maahanmuuttajataustaisista kollegoista ja opiskelijoista, heillä on käsityksiä siitä, millaisia haasteita maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden lisääntyminen saattaa tuoda. Useimpien haastateltavien puheessa ongelmat eivät silti tulleet esille kovin voimakkaasti ja aika usein kysymyksessä olivat samanlaiset inhimillisten suhteiden haasteet kuin samanlaisen kansallisen taustan omaavien kesken voi esiintyä. Opettajat ovat kokeneet maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden kanssa työskentelyn vaikeaksi, jos opiskelijat eivät ole osanneet riittävästi suomea. Monet pitivät maahanmuuttajataustaisten opiskeli-

joiden ohjaamista kantasuomalaisten ohjaamista kuormittavampana. Ulkomaalaisten kollegoiden kanssa tehtävää yhteistyötä hankaloittaa puolestaan opettajien epävarmuus oman kielitaidon riittävydestä ja erilaisista tavoista ja tottumuksista.

Lisääntyvät väärinkäsitykset

Väärinkäsityksiä tapahtuu jokaisessa työyhteisössä kantasuomalaistenkin välillä. Väärinkäsitys syntyy, kun joku tulkitsee viestin eri tavalla kuin mitä viestin lähettäjä sen tarkoitti. Haastateltavat tunnistivat tällaista tapahtuneen melko usein kollegoiden välillä tai opettajan ja opiskelijan välillä. Toisinaan selvittämätön väärinkäsitys oli johtanut konfliktiin tai toisen ihmisen kanssa työskentelyn välttämiseen. Haastatellut opettajat olettivat, että väärinkäsitysten mahdollisuus kasvaa, jos viestintäkumppani on ulkomaalainen tai maahanmuuttajataustainen.

Ehkä semmonen väärinymmärrysten mahdollisuus lisääntyy silloin kun on tää monikulttuurinen tausta ja se kieli ei oookkaan yhteinen. Että vaikka hän osaa hyvin suomen kieltä, niin siinä saattaa kuitenkin tulla semmosia väärinymmärryksiä niin kun sen kantaväestön kanssa /.../ Tai itse joskus ymmärtää väärin jonkun mitä on sanonut, semmosta, ehkä semmosta tietynlaista tarkkaavaisempaa otetta siihen puheeseen tarvitaan. (B2)

Vaikka haastateltavat pitivät onnistuneen viestintätilanteen ehtoina kuuntelemista ja omien näkemysten perustelemista, todellisissa viestintätilanteissa osapuolet eivät usein kiinnitä tarpeeksi huomiota kumpaankaan ehtoon. Toiset haastateltavat pitivät väärinkäsityksiä normaaleina viestintään kuuluvina ilmiöinä, kun taas jotkut tunsivat tarvetta selvittää tarkemmin, mistä ne johtuvat.

[K]un me tullaan eri maailmoista ja sitten kaikkee, että luodaan niitä käsityksiä toisesta, miten se ajattelu kulkee, eli siinä on sitä tulkinta-virhettäki niin paljon mukana. Ja sit jos tulee tähän omaan osuuteen, niin selittää niin ettei toinen voi ymmärtää, et puhuu sillä lailla, et ei siitä voi saada mitään käsitystä. Et yhtä lailla se ei toisen ihmisen maailmassa tarkota mitään. (B10)

Väärinkäsitykset tapahtuvat usein kantasuomalaisten kollegoiden kesken, vaikka haastatteluaineistosta käy ilmi sellainenkin tapaus, joissa väärinkäsitys on johtunut maahanmuuttajataustaisen ihmisen käyttäytymisen tulkitsemisesta stereotyyppisesti. Eräs haastateltava arvioi, että työyhteisössä ei vielä osata selvittää väärinkäsityksiä. Osapuolet jäävät helposti siihen vaiheeseen, jossa tehdään toisesta oletuksia eikä edes pyritä ymmärtämään toisen puhetta tai käyttäytymistä.

Mä näkisin kuitenkin, että se vielä on meillä tätä, että ei mennä kyslemään loppuun asti, että mitä sä tarkoitat ja mikä se tämä tilanne on, että tehdään omia tulkintoja. (B11)

Haastateltavien mielestä väärinkäsitykset selvitetään parhaiten keskustelemalla rehellisesti ja avoimesti. Maahanmuuttajataustaiset vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että rehellinen ja avoin keskustelu väärinkäsityksen sattuessa on kantasuomalaisten kanssa vaikeaa, koska he eivät aina kerro näkemystään tai kokemustaan suoraan. Jos väärinkäsitys kollegoiden välillä on jäänyt pitkään selvittämättä, ulkopuolisesta sovittelijasta nähdään olevan apua. Jotkut välttelevät väärinkäsityksiä välttelemällä ihmistä, jonka kanssa työskentely on aikaisemmin osoittautunut vaikeaksi, kun taas eräs haastateltava pitää tarkasti huolen siitä, että väärinkäsitys ei johda toisen henkilön välttelyyn. Hän painotti, että vaikka kanssakäyminen ei olisi kovin välitöntäkään, sitä kannattaa jatkaa ystävällisessä hengessä.

Erilaiset tavat ajatella ja toimia

Ilmeisesti jotkut työyhteisön opettajista ovat joutuneet hämmentävien tilanteiden eteen, kun maahanmuuttajataustaiset opiskelijat eivät ole tienneet, kuinka suomalaisessa oppilaitoksessa toimitaan. Haasteltavat olivat kuitenkin vain kuulleet huhuja näistä tilanteista. Silti maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden erilainen käsitys opettamisesta ja oppimisesta on ainakin jonkin verran vaikuttanut monien haastateltavien työhön. Suomalaiset opettajat eivät halua ottaa auktoriteetin asemaa suhteessa opiskelijoihinsa, vaikka jotkut maahanmuuttajataustaiset opiskelijat tätä odottavat.

[S]itten näitten venäläistaustasten kanssa, hehän on yleensä aina ollu naisia, he odottaa hyvin tämmöstä selkeätä ohjeistusta joka asiaan, pitää hirveen tarkkaan miettiä, että ne odottaa aika tämmöstä behavioristista ohjausta, josta mä en kauheesti itte tykkää. (B12)

Opettaja selvittää opiskelijan odotuksia ja kertoo opinnoista ja omista ohjaamiskäytännöistään henkilökohtaisissa opintojen suunnittelukeskusteluissa. Useimmat haastateltavat kertoivat pyrkivänsä ottamaan opiskelijoiden odotukset huomioon omassa ohjauksessaan. Opettaessaan he käyttivät monia erilaisia menetelmiä, jotta kaikki opiskelijat tuntisivat jossain vaiheessa saaneensa oppia itselleen sopivalla tavalla. Opiskelijoiden erilaiset käsitykset opettajan roolista ja oppimisesta määrittävät myös opiskelijan työtä opettajana. Eräs opettaja antoi opiskelijansa tehdä harjoittelunsa tyyllillä, jonka hän oli omaksunut kotimaassaan, ja harjoitteluajan kuluessa opiskelija ymmärsi itse, että se ei toiminut suomalaisessa oppilaitoksessa. Erilaiset käsitykset hyvästä ohjaamisesta ja opetuksesta eivät silti ilmene vain maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden kanssa työskenneltäessä, vaan ovat yleisiä myös kantasuomalaisten kesken.

[Mu]istan aina yhden opiskelijanki, joka oli pohjanmaalta. Mä varmaan siihen aikaan opettelin henkilökohtaisesti jotain kauheen hienoo ohjaamista, ja sitte se mun tapa ilmasta, niin se nyt oli ainaki sellanen, et se opiskelija ei ymmärtäny siitä yhtää mitään, ja sit se sano, että joo, Sanosit nyt helveti suoraan mitä sä ajattelet. Niin mää sitten sanoin, että Tiäksä emmä osaa sanoo, et emmä osaa sanoo suoremmin. Ja kyllä mä sen silloin otin semmosena niin ku mulle ittelle kehittämiskohteenä. Että voinhan mä harrastaa sitäkin ohjaamista, mitä mä silloin toteutin, jonkun kanssa, mutta tää ei ollu sen tyyppinen ihminen, kenen kanssa sillä lailla mennään. (B10)

Muutama haastateltu opettaja koki, että jotkut maahanmuuttajataustaisista opiskelijoista ylikorostavat omaa kulttuurista taustaansa ja vaativat, että se otetaan huomioon kaikissa asioissa. Eräs haastateltava painotti, että opiskelijoiden on kyettävä suorittamaan opintonsa olemassa olevissa rakenteissa. Toinen haastateltava suhtautui opiskelijoihin ymmärtäväisemmin ja sanoi, että täytyy huomioida, että joillakin ei ole raskaiden kokemusten tai olosuhteiden vuoksi samanlaisia opiskeluvaihtoehtoja kuin muilla. Kolmas taas mietti, otetaanko Suomessa liiankin paljon huomioon erilaisia kulttuureja ja tapoja sen sijaan, että pidettäisiin kiinni omista tavoista.

Ollaanks me liian kilttejä tässä suomalaisessa kulttuurissa /.../ et kunnioitetaanks me jotenkin liikaa tai onks meillä joku semmonen sädekehä päällä et me ei uskalletakkaan sitä omaa kulttuuriamme myöskään arvostaa, että me ei loukata missään tapauksessa mitään kenenkään, et onks se menny vähän liiallisuuksiinkin? (B14)

Toisinaan oli käynyt niin, että opiskelijoilla oli ollut käsityksiä, jotka pöyristyttivät tai jopa loukkasivat toisia opiskelijoita tai opettajaa itseään. Tällaisten näkemysten käsittelemiseen haastatellut opiskelijat toivoivat saavansa apua opinnoistaan. Monet haastatelluista opettajista tunsivat sen sijaan selviytyvänsä näistä tilanteista hyvin. He pitivät

tärkeänä, että vaikeaksi mielletyn näkemyksen perusteet selvitetään, jotta voidaan ymmärtää, miksi toinen ajattelee niin kuin ajattelee. Eräs opettaja kertoi tällaisissa tilanteissa pidättävänsä oman näkemyksen puolustamisesta ja keskittyvänsä sen sijaan toisen kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Myös huumorin ja kahvitaun nähtiin auttavan toisinaan kuumentuneenkin tilanteen ratkaisemisessa.

On silti huomautettava, että tällaisia tilanteita ilmenee myös kantasuomalaisen opettajan ja opiskelijan välillä sekä myös kantasuomalaisten opettajien välisessä kanssakäymisessä. Eräs opettaja huomautti, että kysymys ei ole niinkään siitä, että erilaiset ajattelu- ja toimintatavat aiheuttavat ongelmia kuin siitä, että opiskelijoihin ei ehdi harvoin lähiopetuskertoina tutustua. Näin ei opi tietämään, miten kenenkin kanssa kannattaa toimia.

Kansainvälisessä projektitoiminnassa mukana olevat ihmiset olivat kokeneet haasteeksi sen, että toisella osapuolella on erilaiset näkemykset sopivista toimintatavoista. Esimerkiksi erilaiset näkemykset hierarkian merkityksestä ja erilaiset tavat viestiä saattavat tehdä yhdessä työskentelyn vaikeaksi.

Se vain tuntuu, että se jumittaa se työn tekeminen, ettei päästä niin kun eteenpäin missään, kun se menee tällaseks, ja vuorovaikutus on niin erilaista. (B8)

Monet haastateltavista olivat huolissaan siitä, että saattavat loukata kollegaansa, koska eivät tunne hänen kulttuurista taustaansa ja sen määrittämää sopivaa käyttäytymistä. He halusivat välttää virheitä kulttuurien välisessä kohtaamisessa ja tunsivat tarvetta tuntea toisten kulttuureja paremmin.

Erilaisista ajattelutavoista ja käytännöistä johtuvat hankaluudet työssä koettiin vaikeiksi ratkaista. Haastatteluaineiston perusteella näyttää siltä, että jokainen opettaja vetää omat rajansa. Opiskelijoita kohtaan ymmärtäväisempi opettaja päätyy tekemään enemmän töitä. Eräs haastateltava suosittelee tilanteiden ratkaisemista dialogisen lähesty-

mistavan avulla. Näin kulttuurisista eroista voitaisiin keskustella omia näkemyksiä perustellen ja toisen näkemyksiä kuunnellen. Dialogisessa keskustelussa osapuolet tuntevat tulewansa kuulluiksi ja kunnioitetuiksi, mikä ehkäisee suhteiden kiristymistä. Keskustelun tavoitteena on sellaisten yhteisten pelisääntöjen luominen, jotka kaikki osapuolet näkevät perustelluiksi.

Maahanmuuttajataustaiset opiskelijat kuormittavat

Monet haastateltavat näkivät, että maahanmuuttajataustaiset opiskelijat kuormittavat ohjaajaansa enemmän kuin kantasuomalaiset. Vaikka maahanmuuttajataustaiset opiskelijat olisivat hyviä opiskelijoita, he tekevät paljon enemmän kysymyksiä kuin kantasuomalaiset. Monet vaativat henkilökohtaista ohjausta ja hyvin tarkkaa ohjeiden läpikäymistä. Toisinaan opettajat ovat olleet yllättyneitä siitä, että kauan Suomessa asunut henkilö ei tiedä, kuinka suomalaisessa oppilaitoksessa ja ryhmässä tai työelämässä toimitaan.

[K]yllä se mun mielestä eroaa, että täytyy melkein kädestä pitäen näyttää tai selittää mitä tää nyt tarkoittaa, jos me ollaan käyty heijän opinnäytetyöasioita, kyl se aika semmosta, se pitää olla hyvin henkilökohtasta se ohjaus, yksilöllistä, että eihän mulla oo mahdollisuuksia näitä mun normaaliopiskelijoita ohjata sillä tavalla, kun nää meidän resurssit on aika pienet. (B12)

[T]otta kai se maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden ohjaus kielämättä vie enemmän aikaa, jos he vaikka ei oo mitään niin sanottuja haastavia tapauksia, tarkotan, että kelpo opiskelijoita, mutta kun heillä on niin paljon kysymyksiä semmosista asioista, mitä suomalaisilla esimerkiksi ei, suomalaisilta ei tule semmosia kysymyksiä. (B11)

Kaikki haastateltavat eivät silti nähneet vain maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita kuormittavina, vaan korostivat, että monet kantasuomalaisetkin opiskelijat työllistävät paljon. Heidän mielestään opiskelijan ohjaukseen ei voida varata enempää aikaa opiskelijan kansallisen taustan perusteella, koska tausta yksin ei kerro, kuinka paljon ohjausta opiskelija vaatii. Monet maahanmuuttajataustaiset opiskelijat ovat sopeutuneet yhteiskuntaan ja sen toimintatapoihin hyvin.

Riittämättömästä kielitaidosta johtuvat ongelmat

Jotkut maahanmuuttajataustaisista opiskelijoista ovat opettajaa ja ohjaajaa kuormittavia siksi, että he eivät osaa riittävän hyvää suomea. Tämän vuoksi opiskelijat eivät aina ymmärrä ohjeita, vaan tekevät tehtävänsä väärin tai jättävät ne kokonaan tekemättä. Opiskelijoiden on hallittava sekä suullinen että kirjallinen suomen kieli, sillä lähiopintojen lisäksi he opiskelevat verkkoympäristössä, joka on rakennettu suomen kielellä. Suomen kielen osaamisesta tinkiminen ei ole järkevää senkään vuoksi, että opiskelijat tulevat työskentelemään suomalaisissa oppilaitoksissa.

[N]o ehkä mun täytyy siihen kielenkäyttöön käyttää ylimäärästä huomiota ja siihen että ymmärtääkö ohjattava mitä mä yritän sanoa, täytyy niin kun olla aika tarkkana ja sit täytyy miettiä, et millä tavalla sanojansa asettaa. (B12)

Myös haastatellut opiskelijat olivat samaa mieltä siitä, että opiskelijoiden suomen kielen taitoon täytyy kiinnittää huomiota. Kun opetus perustuu vuorovaikutukseen ja kaikkien osallistumiseen, siitä ei saa kukaan mitään irti, kun muutamakin opiskelija takeltelee kielen kanssa. Haastatelluista opiskelijoista ja opettajista monet olivat sitä mieltä, että maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden pitäisi suorittaa kielitesti ennen opintoihin hyväksymistä.

Opettajien joukosta löytyi silti ymmärtäväisempiäkin kantoja. Jotkut näkivät, että kaikki ryhmän osanottajat saivat heikosti suomea puhuvan maahanmuuttajan myötä kokemusta siitä, millaista suomen kieltä tällaisen opiskelijan kanssa kannattaa puhua, miten keskustelua ylipäätään viedään eteenpäin ja miten esimerkiksi käytetään hyväksi kuvia ymmärryksen saavuttamisessa. Eräs haastateltu opettaja huomautti lisäksi, että oppilaitoksen oppaat ja ohjeistukset voisivat olla selkeämmin kirjoitettuja, siitä olisi hyötyä kaikille.

[M]un mielestä mejän opinto-oppaat ja mejän ohjeistukset ynnä muut on kielellisesti aika semmosia, suomenkielisillekki aika kapulakielisiä. Et mä näkisin hyvänä kehityksenä sen, että jos niitä jostain syystä jouduttas vähän viilaamaan ja miettimään, minkälaista on hyvä tiedottamaan pyrkivä informoiva kieli. (B1)

Maahanmuuttajataustainen opettaja ei pitänyt suomen kielellä opettamista vaikeana ja koki muutenkin, että muut ymmärtävät häntä hyvin ja hän ymmärtää muita. Nykyään opettaja on tottunut suomen kielen murteisiinkin, mutta niiden ymmärtäminen oli ollut aluksi vaikeaa, varsinkin jos kollega tai opiskelija puhui nopeasti.

Lähes kaikki haastatellut opettajat kokivat olevansa heikoilla kansainvälisessä kanssakäymisessä, koska eivät hallitse englannin kieltä niin hyvin kuin toivoisivat. Toiset halusivat puhua englantia paremmin, kun taas toisilla oli tarve kirjoittaa kielellisesti parempaa tekstiä.

Viestintätaidot

Asenteet ja oletukset

Haastateltavat eivät liittäneet erilaisuutta erityisesti eri kansojen piirteisiin. He korostivat, että kaikki ovat erilaisia ja heidän työhönsä

kuuluu erilaisten ihmisten opettaminen. Maahanmuuttajuus näyttäytyy osana tätä erilaisuutta, mutta ei kuitenkaan mitenkään määrittävänä tekijänä. Useimmat haastateltavista eivät pitäneet maahanmuuttajia sen erilaisempina kuin muitakaan kollegoita tai opiskelijoita. Myös monikulttuurisuus ymmärrettiin laajemmin kuin vain monina kansallisina kulttuureina.

[T]ämä on vain erilaisten oppijoiden kohtaamista ja maahanmuuttajuus on osa tätä erilaisuutta. (B11)

Monikulttuurisuuden nähtiin viittaavan paitsi eri ammattialoihin, myös Suomen sisäiseen erilaisuuteen. Monet näkivät Länsi- ja Itä-Suomen eroavan kulttuurisesti toisistaan ja jotkut mielsivät kokeneensa kulttuurista johtuvia väärinkäsityksiä aivan kantasuomalaisten kesken.

[V]oi olla ihan samaa äidinkieltä puhuva et voi ymmärtää todella väärin siitä kulttuurisesta, tavallaan siitä sisäisestä kulttuurista. Ja toisaalta se että onhan meillä erilaisia organisaatiokulttuureita, että emmä esimerkiksi aina välttämättä ihan ymmärrä jotain tekniikan alan ihmistä. (B5)

Haastatellut opiskelijat näkivät kuitenkin, että juuri maahanmuuttajien erilaisuuden ymmärtäminen antaa aineksia kaikenlaisen erilaisuuden ymmärtämiseen. Erikoistuessaan monikulttuuriseen opettamiseen he saavuttavat mielestään taitoja toimia kaikenlaisen erilaisuuden kanssa. Koska jokaisessa opetettavassa luokassa tai ryhmässä on erilaisia ihmisiä, kaikkien opettajien pitäisi käsitellä monikulttuurisuuteen liittyviä teemoja.

Mun mielestä tällainen kun oppii tätä monikulttuurisuusteemaa ja sitä kautta miks tulee väärinymmärryksiä ja miksi ihmiset käyttäytyy eri tavalla. Se auttaa paljon helpommin ymmärtämään myös kantaväestön sisällä toimintatapoja. (B6)

Useimmat haastateltavat pidättäytyivät arvioimasta ihmistä kansallisen kulttuurin perusteella. Monet haastateltavat toivat esiin kulttuurikäsitteen, jonka mukaan kulttuuri vaikuttaa ihmisen ajatteluun ja käyttäytymiseen, mutta ei määritä sitä. Rajan vetäminen sen välille, millainen käyttäytyminen johtuu kulttuurista ja millainen persoonallisuudesta, koettiin vaikeaksi.

[V]aikee mennä sanomaan, että ois johtunu kulttuurisista tavoista, voi olla, joittenkin ihmisten kanssa on joskus konflikteja ollut, mutta en voi mennä sanomaan, että onko ne välttämättä johtunu kulttuurisista tavoista, ne voi johtua ihan persoonallisista. Et se on hirveen vaikee mun mielestä mennä vetämään rajaa, että mikä johtuu kulttuurista, jotkut asiat on kyllä niin ilmeisiä, että äkkiä tekis mieli mennä sanomaan, että toi on tolle kulttuurille tyypillinen ilmiö, mutta sitten niitä persoonallisia ominaisuuksia on meillä kaikilla kaikenlaisia, että tuntuu, että aika monet asiat menee kuitenkin niitten persoonallisten asioiden piikkiin, sitte arvomaailman piikkiin, joka tietenki on sidoksissa kulttuuriin. (B7)

Silti monet haastateltavista uskoivat, että ymmärtäisivät toisen kansallisuuden edustajaa tai maahanmuuttajaa paremmin, jos tietäisivät hänen kulttuuristaan tai uskonnostaan enemmän. Jotkut pelkäsivät, että ilman kulttuurispesifiä tietoa he saattavat loukata viestinnän toista osapuolta ja mahdollisesti jopa katkaista yhteyden häneen. Mahdollisten maahanmuuttajataustaisten kollegoiden odotettiin käyttäytyvän stereotyyppisesti esimerkiksi tuomalla työyhteisöön lisää yhteisöllisyyttä. Vaikuttaakin siltä, että vaikka haastateltujen näkemykset erilaisuudesta eivät houkuttele stereotyyppien rakenteluun, stereotyyppistä ajattelua käytetään silti toisen ihmisen käyttäytymisen tulkitsemisessa.

Se on kyllä hyvin hienokseltaan, se ei oo mitään kauheen ilmeistä eikä näkyvää. Emmä sillä tavalla sano, mutta että voi se olla joskus niin, et kansallisuuksia leimataan stereotyyppioitten mukaan. (B10)

Vaikka kaikki haastatelluista opettajista vakuuttavat, että työyhteisön ainoa maahanmuuttajataustainen opettaja ”kuuluu kalustoon”, hänenkin käyttäytymistään on joku työyhteisön jäsenistä tulkinnut stereotyyppisen käsityksen kautta sen sijaan, että olisi avoimesti kysynyt, mistä on kysymys.

[M]ä oon ollu yhden kerran semmosessa tilanteessa mukana, jossa oli yks konflikti, ristiriitatilanne, jossa oli osapuolena tää venäläissyntyinen työntekijä ja sit kollega sen aika vahvasti tulkitsi niin, että kun venäläissyntyset on tottunu käskemään ja siellä Venäjällä on totuttu tekemään näin ja näin, hän sitten toimi tälleen. (B1)

Edellä siteerattu haastateltava myös epäili, suhtaudutaanko maahanmuuttajataustaiseen opettajaan todellisuudessa täysin tasa-arvoisesti. Syrjintää saattaa tapahtua myös tahattomasti, niin että kukaan ei koskaan huomaa ehdottaa tiettyä henkilö vaikkapa työryhmän puheenjohtajaksi, tai hänen näkemyksiään ei oteta niin vakavasti kuin muiden.

Enimmäkseen haastateltavien yleistävät käsitykset koskevat kuitenkin kansainvälisiä yhteistyökumppaneita tai maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita. Kansainvälisiä yhteistyökumppaneita koskevat käsitykset sisältävät näkemyksiä pohjois- ja eteläeurooppalaisten työtapojen ja -tahdin eroista sekä ruotsalaisten tavasta keskustella loputtomiin. Osansa saavat myös venäläiset opettajat, jotka ovat olettavasti kaikki omaksuneet behavioralistisen oppimiskäsityksen.

Usein kuitenkin yleistäminen toimii toisinkin päin eli niin, että näkemällä muiden tapoja suomalainen tapa toimia tulee alleviivatusti esiin, eikä aina myönteisessä mielessä. Suomalainen työtapana näyttää eteläeurooppalaiseen verrattuna harmaalta ja keskustelu valmiiden näkemysten toteutamiselta. Moni haastateltava koki, että varsinkin suomalaisessa keskustelutavassa on vielä kehittämisen varaa.

Kyl siellä, ja mikä meilläkin, monta kertaa, et meillä on aikamoista monologia, mitä me tääl keskenämme puhutaan, vuoron perään jokainen esittelee jotaki omia ajatuksiaan, mitä on koittanu mahdollisimman valmiiksi märehtiä mielessään ja ne iskee sitte pöytään ja se on siinä. Ei meidän tarvi mennä ku vaikka ruotsiin, ku siellä sitte paljo enemmän, ehkä tuskastuttavan paljoki haetaan sitä konsensusta, jauhetaan ja jauhetaan, niin että jokainen pystyy hyväksyy sen ratkasu. Niin semmosta ehkä, ainaki jossain määrin vois koittaa, tämmöstä dialogia, dialogisuutta oppia ja sellasta vuorovaikutuksen välittömyyttä. (B8)

Käsitykset opiskelijoiden eroista vaihtelivat, mikä todistaa sen puolesta, että työyhteisössä ei ole vakiintunutta tapaa puhua maahanmuuttajataustaisista opiskelijoista. Toiset ylistivät venäläistustaisten opiskelijoiden korkeaa koulutusta, ammattitaitoa ja opiskelumotivaatiota kun taas jotkut näkivät maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden työmoraalin pääosin heikkoina.

[J]os mä nyt vertaan sitä ryhmää, joka oli se pelkkä monikulttuurinen ryhmä ja vertaan nyt näitä perusryhmiä, mitä on, lähinnä näitä kantasuomalaisia mitä on ollut, esimerkiksi työmoraalin suhteen, että eros ihan huikeesti. Että olkoon sitten rasismia, mutta ainakin siinä ryhmässä oli ihan selkeesti todettavissa se, että kyllä meidän näissä perussuomalaisissa opiskelijoissa on laiskoja, vetämättömiä ja aikaansaamattomia ihmisiä ja siinä taas siinä maahanmuuttajataustasten koulutettavien ryhmässä oli varmasti myös huonolla kielitaidolla varustettuja, mutta sitten sielä oli myös huonolla työmoraalilla varustettuja, jotka oli vaan pöyristyneitä esimerkiksi semmosesta asiasta, että odotetaan että he tekis jotakin illalla vapaa-ajalla opintojensa eteen. (B7)

Haastateltujen opiskelijoiden joukossa ei ollut yhtään, joka olisi moittinut maahanmuuttajataustaisia opiskelijoitaan huonosta työmoraalista.

Päinvastoin maahanmuuttajataustaiset opiskelijat olivat tehneet opiskeleviin opettajiinsa myönteisen vaikutuksen, siitäkin huolimatta, että kielivaikeuksia ilmeni paljon enemmän kuin tutkimuksessa mukana olevassa työyhteisössä.

Et vaik on ihmisii, jotka tulee eri kulttuuripiireistä, erilaisia ihmisiä, niin niitä halutaan, koska ihmisil on valtava motivaatio koulutukseen, ihan tosi huima kyllä, verrattuna näihin tavallisiin suomenkielisiin teiniryhmiin, niin ihan huippu kyllä. Ihmiset haluaa opiskella, se on ihanaa kun on päässy opiskelemaan tänne. (B4)

Suomalaista kulttuuria ja suomalaisuutta haastateltavat kommentoivat vain vähän. Suomalaisuuden hyväksi puoliksi mainittiin demokraattisuus, tasa-arvoisuus, rehellisyys, luotettavuus ja suorapuheisuus.

Ja sehän meidän valttia on, et se mitä me sanotaan, se on totta, että bisnesmaailmassakin se on just tätä, että suomalaisiin luotetaan, nimenomaan, että ne ei sanoo, että mañana, tai että katotaan huomenna, tai et se ei oo sinne päin vaan että me aika lujasti pidetään siitä kiinni, mitä ollaan luvattu, et sitä semmosta tasa-arvosuutta ja demokratiaa, se on varmaan sitä vahvuutta. (B14)

Haastateltujen näkemyksissä suomalaiset opettajat näyttäytyivät hyvin ammattitaitoisina ja pedagogisesti pätevinä. Haastateltavat näkivät itsensä opiskelijoita kohtaan huolehtivina ja toimintansa vastuullisena. Monet haastateltavat uskoivat, että opettajan ammattitaito riittää kaikenlaisen erilaisuuden kanssa toimimiseen, johtuipa erilaisuus sitten maahanmuuttajuudesta tai jostain muusta. Vain muutamat haastoivat tämän oletuksen. Yksi sanoi, että ei hakeudu opettamaan maahanmuuttajia, koska hänellä ei ole riittävän hyviä kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoja. Toinen kertoi, että oppilaitoksen opettajat varsin usein minimoivat maahanmuuttajien taustojen vaikutuksen ja

uskovat virheellisesti, että minkään ei tarvitse opetuksessa muuttua, vaikka maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden määrä kasvaa.

[S]e ei siihen opetukseen muuten kauheesti vaikuta, ellei opiskelija itse pyydä jotakin selvennystä tai täsmennystä asiaan ja onhan meillä ollut aina ollut opiskelijoiden joukossa, tai aina ja aina, pitkään ollut opiskelijoiden joukossa vierasmaalaista alkuperää, ja yleensä se asia miten se vaikuttaa, on että hän ei ymmärrä jotakin, asiaa pitää selventää. (B7)

Haastateltavat näkivät, että erilaisuudesta koituu työyhteisölle monenlaista hyötyä. He arvostivat erilaisia näkökulmia ja itsestään selvyyskyseisenalaistamista, mitä he odottivat opettajakunnan mahdollisen monimuotoistumisen, maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden määrän kasvamisen ja kansainvälisten projektien lisääntymisen tarjoavan.

No ainahan hyötyy kun sä opit, kun näkökulmia ja kantoja on erilaisia, siinä ei voi olla mitään muuta ku hyötyä, et nähdään miten muualla toimitaan, mikä siellä on semmosta arvokasta, taikka mitä vois hyödyntää, ja ajatusten vaihtoa. (B14)

Toiseksi haastateltavat näkivät, että oppilaitoksen tarjoama monikulttuurisuuteen erikoistuva opetus on uskottavampaa, jos opettajakunnassa on myös maahanmuuttajia.

[T]avallaan se tuo sellasta uskottavuutta, että on myös ihmisiä, joilla on eri kansallisuustausta, niin tällä ehkä se sanoma on niin sanotusti katu-uskottavampaa jollain tapaa. (B8)

Maahanmuuttajataustainen kollega nähtiin pätevänä kommentoimaan nimenomaan maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden asioita. Opettajana toimiva maahanmuuttajataustainen opiskelija puolestaan uskoi ymmärtävänsä eritaustaisia oppilaitaan kantasuomalaisia opettajaa

paremmin. Lisäksi hän oli hyvin motivoitunut maahanmuuttajataustaisten oppilaiden ohjaamiseen.

[K]oska minä itsekin olen maahanmuuttaja, ja siis minä tykkään tästä työstä, niistä maahanmuuttajista, niistä lapsista, jotka siellä opiskelevat. Siis minulle on se tärkeää, että he pärjäävät siellä. (B3)

Haastateltavat eivät nähneet mitään kielteistä siinä, että tutkimuksessa mukana oleva oppilaitos olisi sekä opettajakunnaltaan että opiskelijoiltaan kulttuurisesti monimuotoisempi. He kuitenkin painottivat, että odottavat työkielen säilyvän ensisijaisesti suomena. Eräs haastateltava näki, että kielitestien tulisi olla pakollisia kaikille ulkomaalaistaustaisille opiskelijoille kun taas toisen mielestä maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden lisääminen on mahdollista osaamisen tunnistamista kehittämällä. Jotkut halusivat kehittää myös arviointikäytäntöjä ottamaan paremmin huomioon opiskelijoiden erilaiset taustat. Tämä palvelisi myös eri alojen opiskelijoiden tasa-arvoisuutta.

Työyhteisössä esiintyy kuitenkin syrjivää puhetta. Haastatellut opiskelijat olivat kuulleet muiden opiskelijoiden puhuvan venäläisistä stereotyyppisesti ja syrjivästi. Opiskelijat kertoivat jonkun toverinsa pahoittaneen näistä puheista mielensä. He myös miettivät, millaisia vaikeuksia heidän venäläistaustainen opettajansa mahtaa muiden opiskelijoiden kanssa kohdata. Kaikissa opiskelijaryhmissä ei nähtävästi ole riittävästi käsitelty erilaisuutta ja sen kohtaamista. Muutamat haastatelluista opettajista mainitsivat silti yrittävänsä vaikuttaa myös opiskelijoiden asenteisiin, koska kokivat opettajalle tärkeäksi, että hän pystyy kohtaamaan erilaisia opiskelijoita.

[M]utta totta kai me pyritään myös tälläseen asenteelliseen ja ajatukselliseen muutokseen, eli tämmösen ammatillisen kasvun näkökulma on hyvin voimakkaana näissä opinnoissa, ja opettajan työssä erityisesti kun erilaisten opiskelijoiden kanssa on tekemisissä, niin ois tosi tärkeää, että opettaja osaa olla sellanen, joka osaa ottaa kaikki ryhmät

sellaisenaan, että sielä ei oo mitään asenteellista vammaa tavallaan taustalla, että miten kohtelee ihmisiä. (B2)

Haastateltavien asenteet kansainvälistä kehittämistoimintaa ja kansainvälistä kanssakäymistä kohtaan olivat myönteisiä, joskin niitä värittää epävarmuus omasta kielitaidosta ja riittävästä kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän kyvyistä. Työyhteisön jäsenet olivat kiinnostuneita kehittämään työyhteisönsä toimintaa sekä sen jäsenten valmiuksia siihen suuntaan, että lisääntyvä kansainvälisyys mahdollistuu. Ratkaisujen nähtiin olevan melko teknisluonteisia sisältäen lähinnä kielitaidon, arvioinnin ja osaamisen tunnistamisen kehittämistä tai useampien maahanmuuttajataustaisten opettajien palkkaamista. Vain jotkut haastateltavista tiedostivat, että entistä monimuotoisempi opiskelijakunta vaati parempien vuorovaikutusvalmiuksien oppimista. Useimmat uskoivat, että maahanmuuttajataustaiset opiskelijat menevät muiden erilaisten oppijoiden mukana ja että heidän pärjäämisensä on kiinni lähinnä heidän omasta kielitaidostaan.

Kansainvälistyminen ja monimuotoistuminen lisää opettajien työtahtia ja haasteita. Jos opettajille ei anneta vaatimusten täyttämiseen riittäviä resursseja, ennen kaikkea aikaa, asenteet kansainvälisyyttä ja monimuotoisuutta kohtaan saattavat muuttua kielteiseen suuntaan.

No ensinnäki opettajan tietysti pitäs kyetä lukemaan monenkielistä tekstiä ja sitte tietysti pitäs olla jumalattomasti aikaa, vuorokaudes olis hyvä olla sellanen viiskymmentä tuntia lisää, niin vois lukea kaikkea sitä mahdollista, mitä meidän edellytetään tai oletetaan, että me ehdimme perehtyä tässä maailmassa /.../ Totta kai, olisi kauhean hyvä, kun osaisi opettaa ja puhua sujuvasti usealla eri kielellä, mikäs sen parempi. Ja tietysti projekteissa ja muissa vastaavissa käyttää kielitaitoa. (B7)

Kulttuurien välinen tietoisuus

Kaikki koulutusalan työyhteisön haastateltavat ymmärsivät esittämäni kysymyksen, kuinka oma tausta vaikuttaa heidän ajatteluunsa, käyttäytymiseensä ja viestintäänsä. Tällaista itsetuntemusta ja jatkuvaa itsereflektointia useimmat pitivät opettajan ammattitaitoon kuuluvana. Yleinen näkemys haastateltavien joukossa oli, että koska opettaja tekee työtään persoonallaan, hänen on tunnettava itsensä ja tunnistettava heikkoutensa ja vahvuutensa. Monet haastateltavista kertoivat miettivänsä arvojaan ja asennoitumistaan elämään ja työhönsä jatkuvasti. Haastateltavien joukossa oli monia, jotka miettivät myös, millainen vaikutus heillä on ympäristöönsä ja muihin ihmisiin.

No kyllähän sitä vuoropuhelua varmaan käy joka päivä. Et sitä mietti tietysti arvoja ja käsitystä maailmasta, missä mennään, mikä mulle on tärkeätä, mikä yhteiskunnallisesti on tärkeätä, ja totta kai sitä peilaa tähän työskentelyynkin, että minkälainen vaikutus sillä on, vaikka nyt esiintymiseen taikka olemiseen, et onhan sen luonut minusta sellasen kun oon, että tuleeko musta joissakin asioissa arempi, tai arvostanko mä ihmisiä jossakin asioissa enemmän tai asetan heitä johonkin järjestykseen, tai aliarvioin. (B14)

[M]ä oon varmaan yks niitä ihmisiä, joka on elämänsä aikana ihan valtavan energian käyttäny siihen, että olis kauttaaltaan lisänny itsetuntemustaan ja sitä kautta vuorovaikutusosaamistaan erilaisten ihmisten kans, ja nimenomaan se fokus on aina ollu siinä ensin, että miten itse toimii ja mitä siitä sitten seuraa muitten kanssa. (B10)

Ne, jotka olivat työskennelleet ulkomailla, kertoivat oppineensa, että asiat eivät aina mene niin kuin on itse ajatellut, ja että tässä ei ole mitään väärää. He korostivat, että hyvän viestijän pitää oppia ajattelemaan, miltä hänen viestintänsä näyttää toisen näkökulmasta. Muutama haastateltava toi esiin, että onnistunut viestintä lähtee sen tiedostamisesta,

että ihmisen tausta heijastuu hänen näkemyksiinsä, minkä vuoksi ihmiset ajattelevat eri tavoin – ja että oma näkemyskään ei ole vapaa taustatekijöistä. Eräs haastateltava oli huomannut, että ihmisillä on taipumus välttää kanssakäymistä itsestään eroavien ihmisten kanssa, ja pyrki tietoisesti olemaan tekemisissä kaikkien kanssa.

Koska hyvin helposti me vetäydytään sellasesta tapauksesta, joka ei oo varmaan kovin helppo meille, ei oo ennalta tuttu ja vois arvata mitä se ihminen sanois tai tekis. (B11)

Haastattelijoiden joukossa oli hajontaa siinä, miten he tulkitsivat toisten käyttäytymistä. Monet haastateltavista pyrkivät ymmärtämään toisten käyttäytymistä heidän omista lähtökohdistaan ja ottamaan huomioon toisen persoonallisuuden, kulttuurin ja olosuhteet. He korostivat, että ihminen on historiansa tuotos, minkä vuoksi kaikki ovat erilaisia. Monet miettivät, miten kantasuomalaisia opiskelijoita heikompi suomen kielen taito vaikuttaa opiskelijan suoriutumiseen tai hänen halukkuuteensa osallistua opetukseen.

Eräs haastateltava huomautti, että maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden käyttäytymisen tulkitsemisessa pitää ottaa huomioon, että ihmisen kognitiiviset toiminnot eivät välttämättä ole kovin hyvät, jos takana on vaikeita elämäkokemuksia. Hän oli myös sitä mieltä, että ymmärtääkseen opiskelijoita opettajan tulisi tietää perusasiat muun muassa kielen kehitymisestä ja uuteen maahan sopeutumisesta.

Ja minkälaiset kulttuuriin sopeutumisen vaiheet? Tietäis vähän siitä, että mitä se ihmisen tausta voi vaikuttaa siihen, että miten ne hänen kognitiiviset toiminnot, ettei ne ehkä oo ihan semmosessa kunnossa kun niin sanotussa rauhallisessa, tasapainoisessa elämäntilanteessa olevalla ihmisellä. Itsetuntemusta ja kulttuurituntemusta ja kieli-tietoutta ja itsetuntemuksen kautta omien asenteiden tuntemusta, ryhmäohjauksessa ja pedagogiikassa erilaisten oppimiskäsitysten ja koulutraditioiden tuntemista, pedagogisten perinteiden tuntemusta.

Tai ainakin sen tunnistamista, että ne voi olla erilaisia, vaikkei nyt ihan sellasta tietoa tietoo olisi, mutta niin ku tiedostaminen, että asiat voi olla eri tavalla ja sen hyväksyminen, että ne voi vaihdella. (B1)

Kuten edellä on jo käynyt ilmi, kaikki työyhteisön jäsenet eivät mietiskele näin perusteellisesti tehdessään tulkintoja maahanmuuttajataustaisten kollegoidensa ja opiskelijoidensa käyttäytymisestä. Työyhteisössä esiintyy jonkin verran myös stereotyyppistä tulkintaa ja haluttomuutta kyseenalaistaa omia stereotyyppisiä käsityksiä.

Käyttäytyminen ja toimintamallit

Kaikilla työyhteisön jäsenillä on erinomainen kyky osallistua tuottavasti vuorovaikutukseen ja käsitellä ja arvioida tietoa, taitoja, asenteita ja näkökulmia. Työyhteisön toiminta ja kehittäminen perustuu jäsenten aktiivisuuteen, keskusteluun ja osallistumiseen. Monet haastateltavat kertoivat, että osallistuminen ei ole tasapuolista ja että kaikkien näkemyksiä ei yhtä lailla oteta huomioon. Silti havaintoni työyhteisön kokouksista vahvistavat, että jokainen osaa muodostaa näkemyksiä ja uskaltaa kertoa ne muille. Asiasta kannattaa silti työyhteisöissä keskustella ja epäilyjä esittäneitä opettajia kuunnella. Epäilyistä huolimatta pidän opettajien taitoja etsiä uusia ratkaisuja ja oppia erilaisista näkemyksistä hyvinä. Työyhteisön jäsenillä on myös hyvät kyvyt luoda verkostoja ja toimia niissä antaen ja jakaen tietoa. Opettajat toimivat ongelmitta erilaisissa verkostoissa kansallisesti ja kansainvälisesti.

Työyhteisön jäsenillä on erinomaiset kyvyt kehittää omaa tietämistä sekä integroida sitä muiden tietämiseen ja muuntaa tietoa ryhmän kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Työyhteisön jäsenet pyrkivät kehittämään työtään ja oppimaan uutta koko ajan. He tekevät kehittämistyötä pääasiassa tiimeissä ja erilaisissa verkostoissa. He oppivat myös toisiltaan ja auttavat kollegoita. Oman tietämisen kehittäminen

ja integroiminen muiden tietämiseen vaikuttaa liittyvän työntekijöiden haluun ottaa vastuuta työyhteisön tilanteesta ja kehittymisestä.

Vaikka työyhteisön jäsenillä on epäilemättä hyvät kyvyt luoda yhteys ja luottamus joustavalla kielenkäytöllä, tähän ei ehkä kiinnitetä riittävästi huomiota silloin, kun viestiminen tapahtuu suomen kielellä. Havainnoiduista kokouksista ja haastatteluista käy myös ilmi, että työyhteisön jäsenet arvioivat kriittisesti sekä uusia että vanhoja näkökulmia ja käytäntöjä.

Työyhteisössä on käytäntöjä, joilla pyritään siirtämään hiljaista tietoa konkareilta noviiseille. Vaikka hiljaisen tiedon olemassaolo ja merkitys siis tunnustetaan, sitä ei tuoda normaalissa kollegoiden välisessä kanssakäymisessä esiin. Opettajien odotetaan tuntevan työyhteisön toimintaa määrittävät oletukset ja odotukset. Työyhteisön ainut maahanmuuttajataustainen opettaja kertookin tulkinneensa vihjeitä opetellessaan talon tavoille. Tilanne saattaa kuitenkin olla muuttumassa. Tarvetta keskusteluun lisää opettajan työn muuttuminen yhä uudenlaisia tehtäviä ja vaatimuksia sisältäväksi monitoimijuuksi sekä eritaustaisten opiskelijoiden tulo työyhteisöön. Huomionarvoista on, että työyhteisöstä löytyy vaikuttavaa osaamista siitä, kuinka keskinäistä ymmärrystä voidaan lisätä dialogin avulla. Tätä osaamista voidaan käyttää hyväksi hiljaisen tiedon esiintuomisen opettelussa.

Monikulttuurisuuteen suuntautuvassa ryhmässä opiskelevat haastateltavat kertoivat, että ryhmässä selvitetään alusta alkaen opettajaan, opiskelijoihin ja opintoihin liittyviä oletuksia, odotuksia ja mahdollisia rooleja. Varsinkin aivan alusta lähtevän ohjeistamisen he kokivat pitkästyttäväksi. Monet maahanmuuttajataustaiset opiskelijat kuuluvat tähän ryhmään. Käytettävissä ei ole tietoa siitä, kuinka hyvin näitä asioita käydään läpi muissa ryhmissä. Opettajat kertoivat, että maahanmuuttajataustaiset opiskelijat eivät usein tiedä, millaisen roolin heidän oletetaan ottavan suhteessa opettajaan ja omiin opintoihinsa. Vaikuttaa siis siltä, kaikissa ryhmissä hiljaista tietoa ei tuoda riittävästi esiin.

Pidän haastateltavien kykyjä testata uusia ja erilaisia toimintatapoja hyvinä. Opettajan työhön kuuluu jatkuva oman opetuksen ja

sen metodien kehittäminen, mihin kaikki haastateltavat suhtautuivat myönteisesti. Uusien toimintatapojen kokeilemista viestintätilanteessa etenkin eritaustaisten kollegoiden kanssa saattaa haitata liiallinen varovaisuus ja pelko siitä, että tekee virheen ja jopa loukkaa toista viestinnän osapuolta. Tällaisesta varovaisuudesta kertoneet haastateltavat näkivät tarpeelliseksi lisätä tietoaan eri kulttuureista. Monikulttuurisuuteen erikoistuvassa ryhmässä opiskelevat haastateltavat voivat tässä asiassa opettaa opettajiaan. He korostivat, että jokaiseen viestintäkumppaniin on aina suhtauduttava yksittäisenä persoonana. Jos tuntee toisen, voi viestinnässä ottaa huomioon hänen lähtökohtansa ja taustansa, mutta ilman toisen tuntemista on mahdoton tietää, millainen ihminen hän on. Mutta jos jokainen on erilainen, miten voi tietää, kuinka viestintäkumppanin kanssa kannattaa viestiä?

Mä lähen aina siitä että mä kysyn. Asioita ei voi tietää ennalta. Meitä on niin monenlaisia, niin aina on se että voi kysyä. Jos sulla on perustieto olemassa siitä, että toiset ei näytä vihaa tai toiset kiertävät ja kaartelevat, niin yritä heittää jotenkin kysymyksenä se asia takaisin, tarkistaa ja kysyä uudestaan /.../ heitä kaikki ennakkooajatukset pois. Kohtaa se ihminen ihmisenä, just sinä yksilönä, hänellä on just ne tetyt tavat, mutta vielä enemmän, hän on henkilö. (B6)

Myös muutama haastateltu opettaja kertoi pyrkimyksestään lähestyä eritaustaista ihmistä ilman ennakko-olettamuksia. He korostivat sanatomian viestinnän, tilanneherkkyyden ja hyväntahtoisuuden merkitystä. Yksi opettaja kertoi kuuntelevansa tarkkaan, mitä toinen ihminen itsestään kertoo. Vaikka monet opettajat ja opiskelijat osasivat kertoa esimerkkejä siitä, millaisia stereotyyppisiä ajattelumalleja olivat omasta ajattelustaan löytäneet ja millaisia virheitä viestinnässä tehneet, he olivat tyytyväisiä kehitykseensä viestijöinä. He tuntuivat hyväksyvän sen, että väärinkäsityksiä tapahtuu ja että he eivät pysty hallitsemaan viestintätilannetta yksipuolisesti joko ennakkotiedon avulla tai omalla käyttäytymisellään.

Monikulttuurisuusryhmässä opiskelevat opiskelijat osasivat analysoida kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen ja viestintään vaikuttavia tekijöitä laajemmin kuin useimmat opettajat. He esimerkiksi puhuivat julkisen maahanmuuttokeskustelun vaikutuksesta ihmisten ajatteluun ja siitä, miten tämä vaikuttaa monikulttuurista ryhmää ohjaavan opettajan työhön. He näkivät, että opettajat ovat vaikeassa välissä yrittäessään ratkaista omaa suhtautumistaan maahanmuuttajiin sekä vaikuttaa koulun ilmapiiriin ja koululaisten asenteisiin niin, että jonkinlainen koulurauha mahdollistuu.

6.

VANHUSTENHOITO SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖYHTEISÖSSÄ



Sosiaali- ja terveysalan ohjeistukset pyrkivät ehkäisemään rasismia ja syrjintää

Sosiaali- ja terveysalan asiakirja-aineistoa hallitsee rasismien ja syrjinnän ehkäisemisen pyrkimys, vaikka toisaalta aineistosta löytyy myös muutamia mainintoja kolmanteen kulttuuriin ja sen rakentamiseen. Työskentelyä säätelee *Helsingin kaupungin strategiaohjelma 2009–2012*, joka sisältää myös henkilöstöstrategian sekä kaupungin monimuotoistumista koskevia linjauksia. Näiden linjausten toimeenpanoa vie eteenpäin toimeenpanosuunnitelma *Monimuotoisuus ja maahanmuutto*. Helsingin kaupungin asiakirjoista käy ilmi, että kaupunki haluaa edistää maahanmuuttajien integroitumista kaupungin toimintaan, mukaan lukien kaupungin työyhteisöt.

Asiakirjassa *Palvelujen kehittäminen Helsingissä* työikäisten määrän arvioidaan kääntyvän laskuun vuoden 2010 jälkeen ja maahanmuuttajien odotetaan paikkaavan työvoimapulaa ja lisäävän henkilöstön osaamista. Tarve henkilöstön osaamisen laajentamiseen johtuu osaksi maahanmuuttajien määrän lisääntymisestä, sillä monimuotoinen väestö on osattava ottaa huomioon sekä palvelutarjonnassa että työyhteisöissä. Asiakirjoissa ei mainita kulttuurien välistä viestintää omana

alueenaan, mutta ne sisältävät ajatuksia ja suunnitelmia, jotka kuuluvat kulttuurien välisen viestinnän piiriin tai sivuavat sitä läheisesti. Tällaisia ovat muun muassa pyrkimys rekrytoida lisää maahanmuuttajia, monimuotoistuvasta työyhteisöstä ja asiakaskunnasta johtuva tarve kasvattaa henkilöstön osaamista, rasismien ja syrjinnän torjuminen, maahanmuuttajien osallistaminen kaupungin toimintaan sekä kanta-väestön ja maahanmuuttajien välisen yhteisymmärryksen lisääminen työyhteisöissä ja asuinympäristöissä.

Helsingin kaupunki haluaa identifioitua maailmanluokan liike-toiminta- ja innovaatiokeskuksena, joka vetää puoleensa matkailijoita, kansainvälisiä investointeja sekä eritaustaisia opiskelijoita ja työntekijöitä. Helsingin kaupungin strategiaohjelmassa esitetäänkin useita kansainvälistymiseen ja monimuotoistumiseen liittyviä tavoitteita, muun muassa pyrkimys turvata eri maahanmuuttajaryhmille tarpeelliset peruspalvelut, maahanmuuttajien työmarkkina-aseman parantaminen, asettautumis-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen kehittäminen, Tallinnan ja Helsingin seudun työntekijöiden liikkuvuuden helpottaminen, kulttuuripalvelujen suuntaaminen maahanmuuttajille, vieraskielisen opetustarjonnan lisääminen sekä maahanmuuttajien lisääntyvä rekrytoiminen. Kaupunki haluaa myös lisätä aikuisten suomen kielen opetusta sekä kehittää johtajuutta. Monimuotoisuuteen epäsuorasti liittyviä tavoitteita ovat johtajuuden kehittämisen lisäksi työssä oppimisen muotojen monipuolistaminen ja osaamisen jakamisen edistäminen.

Strategiassa ei silti yksilöidä, millaisia valmiuksia kaupungin kansainvälistäminen ja monimuotoistaminen työyhteisöjen henkilöstöltä vaatii. Monikulttuurisuuden näkökulmasta katsottuna strategia keskittyy pikemminkin maahanmuuttajien työelämävalmiuksien lisäämiseen sekä syrjinnän ja syrjäytymisen ehkäisyyn. Sopeutuminen näyttää jäävän vain maahanmuuttajien velvollisuudeksi, mikä ei ole omiaan edistämään uusien ajatusten ja toimivien käytäntöjen syntymistä. Maahanmuuttajilla on silti roolinsa Helsingin kaupungin identiteetin rakentamisessa. Toimeenpanosuunnitelmassa *Monimuotoisuus ja*

maahanmuutto todetaan, että ”[k]aupungit, joissa on suvaitsevaisuutta ja maahanmuuttajia, ovat innovatiivisia ja brändiltään houkuttelevia” (s.3). Maahanmuuttajien odotetaan myös lisäävän yrittäjähenkisyyttä ja pitävän yllä globaaleja verkostoja.

Toimeenpanosuunnitelmassa kartoitetaan käytännön suunnitelmia kaupungin strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Pääpainona toimeenpanosuunnitelmassa on erilaisten palvelujen kehittäminen maahanmuuttajien tarpeisiin sekä maahanmuuttajien osallistaminen esimerkiksi järjestötoimintaa tukemalla. Toimeenpanosuunnitelmassa huomautetaan, että myös kantasuomalaisen henkilöstön osaaminen vaatii tietyiltä osin päivitystä.

Maahanmuuttajien osuuden kasvattaminen ja kasvaminen edellyttävät rekrytoinnilta, perehdyttämiseltä ja työyhteistaidoilta valmiuksia, joita kartutetaan henkilöstökoulutuksen ja -valmennuksen keinoin (s. 11.)

Selväksi ei silti käy, millaista osaamista kantasuomalainen henkilöstö tarvitsee. Toimeenpanosuunnitelmassa ei myöskään yksilöidä, millaista koulutusta tai valmennusta henkilöstölle aiotaan järjestää.

Joissakin asiakirjoissa kulttuurisen osaamisen vaatimukset vaikuttavat koskevan vain maahanmuuttajataustaisia ihmisiä. Esimerkiksi Leena Leiposen kirjoittamassa loppuraportissa maahanmuuttopoliittisen ohjelman valmisteluprosessista esitetään kulttuurisen osaamisen koulutusta ja valmennusta vain Suomeen työhön tuleville maahanmuuttajille. Kuitenkin samassa raportissa todetaan seuraavalla tavalla.

Työyhteisöt tarvitsevat valmentautumista monimuotoisuuteen. Tähän ei kuitenkaan riitä yksi monimuotoisuuskoulutus tai kulttuuriseminaari, vaan työyhteisöissä tulee valmiiksi miettiä ja yhdessä keskustella mitä monimuotoisuus kussakin työyhteisössä tarkoittaa, miten ihmisiä vastaanotetaan, tuetaan ja valmennetaan (s.26).

Virke jättää auki mahdollisuuden, että valmennus koskee koko henki-
löstöä, ja että monimuotoisuus voidaan työyhteisössä määritellä toisin
kuin vain maahanmuuttajista johtuvaksi. Vaikka yhdessä keskustele-
malla voidaan sopia monimuotoiselle työyhteisölle sopivista käytän-
nöistä, kulttuurien välisen viestinnän taitojen oppimiseen yhdessä
keskusteleminen tuskin on riittävä metodi.

Leiposen kirjoittama loppuraportti on analysoiduista Helsingin
kaupungin asiakirjoista ainoa, jossa huomioidaan kolmannen kulttuu-
rin rakentamisen mahdollisuus. Sen mukaan toimeenpanosuunnitel-
maa kirjoitettaessa on tiedostettu tarve alkaa rakentaa ”kaksisuuntaista
integraatiota, moninaista yhteiskuntaa, pääkaupunkiseutua ja uutta
kolmatta, yhteistä kansainvälistä kulttuuria” (s. 11). Raportin mukaan
maahanmuutto-osasto on ohjelmatyössään hakenut yhteisyyttä arjen
tasolta, mikä on johtanut käytännönläheisten projektien aloittamiseen:
on esimerkiksi kokeiltu asukastutoreita ja neuvoja asumisen tuke-
misessa, kummiperhetoimintaa ja kulttuuritulkkeja. Vaikka raportin
keskiössä ovat maahanmuuttajien edellytykset ja tarpeet, siinä todetaan
myös, että maahanmuuttajien tarpeisiin kehitetyistä palveluista suurin
osa hyödyttää myös kantaväestöä. Tavoitteeksi asetetaan myös kol-
mannen kulttuurin syntyminen kannalta olennainen kulttuurikentän
ja vapaa-ajan toiminnan kehittäminen sekä arjen kohtaamispaikkojen
kehittäminen kaupunkilaisille.

Työnantajan näkökulmasta haasteiksi nähdään erityisesti maa-
hanmuuttajille suunnattu kieli- ja kulttuurivalmennus, perehdytys-
ohjelmien riittävyys ja monimuotoisten työyhteisöjen johtaminen.
Perehdyttämisen tulisi raportin mukaan olla niin hyvää, että rekrytoitu
maahanmuuttaja ymmärtää työyhteisön pelisäännöt sekä sen, mitä
ammattillisuus työyhteisössä ja työssä tarkoittaa. Näin perehdytyksen
pitäisi siirtää myös niin sanottua hiljaista tietoa, jonka hallitseminen
on olennaista sille, että työntekijä tietää, kuinka työyhteisössä
käyttäydytään ja työskennellään. Perehdyttämisen tavoitteena onkin
maahanmuuttajataustaisen työntekijän sopeuttaminen jo olemassa
oleviin työyhteisön sääntöihin, eikä loppuraportista käy ilmi, pitäi-

sikö työntekijällä olla mahdollisuus vaikuttaa uuden työyhteisönsä sääntöihin ja tapoihin.

Loppuraportissa tuodaan esiin myös esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Sen mukaan esimiehet tarvitsevat ohjeita siitä, millaisia käytäntöjä monimuotoisessa työyhteisöissä kannattaa noudattaa, jotta informaatio kulkisi, väärinkäsityksiltä välttyttäisiin ja kaikki tuntisivat tulewansa kohdelluiksi tasa-arvoisina. Loppuraportissa tällaisiksi käytännöiksi identifioidaan sitouttavan arviointijärjestelmän luominen, hyvien käytäntöjen kehittäminen ja jakaminen, maahanmuuttajataustaisten esimiesten rekrytointi, vertaistuen etsiminen maahanmuuttajien joukosta sekä yhteisön työtapojen, tavoitteiden, roolien, pelisääntöjen ja vuorovaikutuksen pohtiminen.

Rasismien ja syrjinnän vastustaminen ja kieltäminen tulee asiakirja-aineistossa voimakkaasti esille. Asiakirjassa *Rasismien ja etnisen syrjinnän ehkäiseminen Helsingin kaupungin toiminnassa* tehdään selväksi, että rasismi, etninen syrjintä ja häirintä kaikissa muodoissaan on kaupungin toiminnassa kielletty. Rasismien ja etnisen syrjinnän ehkäisemiseksi kaupungin on muun muassa pyrittävä kehittämään maahanmuuttajien ja vähemmistöryhmiin kuuluvien pätevyitymistä edistäviä käytäntöjä, palkkaamaan esimiestehtäviin enemmän maahanmuuttajia ja vähemmistöryhmiin kuuluvia sekä huolehdittava asianmukaisesta perehdyttämisestä. Raportti suosittelee, että rekrytoitaessa otetaan huomioon työntekijän valmiudet työskennellä monikulttuurisessa työyhteisössä, mikä viittaa siihen, että myös suomalaistaustaisten kulttuurien välisen vuorovaikutuksen valmiuksiin kiinnitetään huomiota.

Helsingin kaupunki on myös antanut terveyskeskuksille pysyväisohjeen, joka sisältää syrjintäkiellon ja esimerkiksi pukeutumista ja muita ulkoisia seikkoja koskevia sekä työtehtävien suorittamista koskevia ohjeita. Kaikkia Helsingin kaupungin työyhteisöjä säätelee ohje *Maahanmuuttajan palvelukseen ottaminen*, jonka tarkoituksena on auttaa esimiehiä maahanmuuttajan työhönotossa ja työhön perehdyttämisessä. Sen mukaan esimiehen ja työyhteisön on kiinnitettävä huomiota yhdenvertaiseen kohteluun, työhön perehdyttämiseen ja

eri kieli- ja kulttuuritaustojen merkitykseen työssä. Ohjeessa todetaan seuraavasti.

[M]onikulttuurisen viestinnän taidot ja maahanmuuttoon sekä maahanmuuttajien asemaan liittyvien kysymysten tuntemus ovat tärkeitä yhä useammassa tehtävässä. Nämä tekijät tulisi huomioida myös työhönottokriteereitä laadittaessa (s. 3).

Strategiaohjelmaan sisältyy henkilöstöpolitiikan tavoitteet. Helsingin kaupungin *Henkilöstöraportti 2009* kuvaa henkilöstön tilaa strategiaohjelmassa asetettujen painopistealueiden näkökulmasta. Huomiota kiinnitetään monimuotoisen johtamisen haasteisiin, maahanmuuton seurauksena syntyneisiin palvelutuotannon monipuolistamisvaatimuksiin sekä vuorovaikutteisuuden ja henkilöstön osallisuuden merkityksen korostumiseen. Johtamista on kehitetty erilaisin koulutusohjelmin ja valmennuksin, joista jotkut sisältävät monimuotoisen työyhteisön kannalta merkittävien valmiuksien kehittämistä. Henkilöstölle on järjestetty koulutuspäiviä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytoinnista, monimuotoisen työyhteisön johtamisesta sekä maahanmuuttajasta asiakkaana. Kaupungilla työskentelevien maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden suomen kielen taidon parantamiseen on kehitetty välineitä ja hoitoalalle on luotu riittävän kielitaidon määrittelyjä ja testejä. Työyhteisöt ovat myös osallistuneet hankkeisiin, joiden puitteissa ne ovat kehittäneet omaa monikulttuurisuusosaamistaan.

Tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä on toteutettu projekti, jonka tavoitteena on sitouttaa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä työyhteisöön. Projektin yhteydessä on tarkasteltu henkilöstön kulttuurien välisen viestinnän taitoja sekä monimuotoisen työyhteisön johtamista. Projektin raportissa yksilöidään maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sitouttamisen kannalta olennaisia tekijöitä. Näitä ovat onnistunut työhön opastaminen, nopea työyhteisön tapojen oppiminen, työnkuvan selkeys, tukihenkilön nimeäminen, suomen kielen koulutus, esimiehen antama palaute sekä yhteisten käyttäy-

tymissäntöjen luominen. Projektiin sisältyi muun muassa suomen kielen kurssi maahanmuuttajille, kulttuuritietouden lisääminen koko työyhteisölle, koulutussuunnitelmien laatiminen, dokumentoinnin osaamisen varmistaminen ja kehityskeskustelut.

Helsingin kaupungin maahanmuuttajaväestöä erityisesti koskevia tavoitteita voidaan edistää kehittämällä kulttuurien välistä viestintää. Näitä tavoitteita ovat muun muassa maahanmuuttajaväestön työllistäminen, syrjinnän ehkäiseminen, maahanmuuttajaväestölle suunnattujen palvelujen kehittäminen, osallistumisen mahdollisuuksien lisääminen, kaupungin henkilöstön osaamisen kasvattaminen, osaamisen jakamisen lisääminen sekä myös innovatiivisuuden ja dynaamisuuden edistäminen. Kaupunki on pyrkinyt saavuttamaan tavoitteet keinoilla, joiden yleisesti ottaen nähdään edistävän kulttuurien välisen viestinnän onnistumisen mahdollisuuksia. Tällaisia keinoja ovat muun muassa perehdytyksen kehittäminen, suomen kielen koulutuksen kehittäminen ja lisääminen, hyvien käytäntöjen jakaminen, esimieskoulutus sekä työpaikalla vallitsevien käytäntöjen ja sääntöjen pohtiminen.

Vaikka asiakirjoista käy ilmi monia jo toimeenpantuja kulttuurien välisen viestinnän kannalta merkittäviä hankkeita ja uudistuksia, ne eivät tarjoa kokonaisvaltaista käsitystä siitä, millaisia kulttuurien välisen viestinnän tarpeita kaupungin henkilöstöllä on ja miten niihin aiotaan vastata. Samoin kulttuurisen välisen viestinnän onnistumisen kannalta olennaiset valmiudet ja taidot jäävät hämärän peittoon. Kulttuurien välisen viestinnän peruskysymystä – kuinka toista ja toisenlaista voi ymmärtää – käsitellään välillisesti vain Leiposen kirjoittamassa loppuraportissa maahanmuuttopoliittisen ohjelman valmisteluprosessista, jossa kolmannen kulttuurin luomista pohditaan varsin yleisellä tasolla. Kaiken kaikkiaan analysoivat asiakirjat sisältävät ristivetoa koskien sitä, pitäisikö maahanmuuttajien asuinyhteisöissään ja työpaikoillaan sopeutua olemassa oleviin toimintatapoihin mahdollisimman perusteellisesti vai tulisiko maahanmuuttajien ääniä kuunnella toimintatapojen ja tilojen kehittämisessä. Voidaanko maahanmuuttajien osallisuutta

pitkällä tähtäimellä edistää niin, että osallistumisen kehykset määritellään maahanmuuttajille valmiiksi?

Hoitotyö monikulttuurisella osastolla vaatii hyvää suomen kielen taitoa

Haastateltavien työ on hoitotyötä, johon kuuluu asukkaista huolehtiminen. Jokaiselle asukkaalle on nimetty omahoitaja, joka tekee asukkaalle hoitosuunnitelman. Muut asukasta hoitavat työntekijät seuraavat tätä suunnitelmaa. Hoitosuunnitelma sisältää asukkaan perustarpeista ja hyvinvoinnista huolehtimisen kannalta olennaiset toimet. Hoitosuunnitelmasta keskustellaan tiimikokouksissa, joihin osallistuu 4-6 työntekijää. Lisäksi työhön kuuluu hoidosta raportointi ja kirjaaminen. Raportoimista ja kirjaamista haastateltavat pitivät olennaisena osana työtään ja etenkin kirjaamisen koettiin vievän melko paljon aikaa. Asukkaille puhutaan pääosin suomea, kokoukset ja raportointi pidetään suomeksi ja myös kirjaaminen tehdään suomen kielellä. Työ vaatii siis melko sujuvan suomen kielen puhumista ja kirjoittamista.

Kantasuomalaiset haastateltavat kokivat, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden suomen kielen taito ei usein ole riittävää yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi, minkä vuoksi he joskus selittävät asiansa englanniksi. Työyhteisössä on kuitenkin sääntö, jonka mukaan työssä puhutaan vain suomea, koska maahanmuuttajataustaisille työntekijöille halutaan taata mahdollisuus kehittää suomen kielen taitoaan. Haastattelin yhden maahanmuuttajataustaisen työntekijän englannin kielellä, mutta hänkin kertoi käyttävänsä työssään suomea. Hän silti koki, että omien näkemysten ja kokemusten kertominen vapaasti oli helpompaa englanniksi kuin suomeksi. (Haastateltavan henkilöllisyyden suojaamiseksi olen kääntänyt englantia puhuvan haastateltavan vastaukset suomeksi ilman mitään huomautusta kääntämisestä.)

Haastatteluaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että monien maahanmuuttajataustaisten suomen kielen taito ei riitä vapaamuotoiseen keskusteluun, vaikka työhön liittyvä suomen kielen sanasto olisikin hallussa. Haastateltavien joukossa oli maahanmuuttajataustainen työntekijä, jonka suomen kieltä minun oli vaikea ymmärtää. Haastattelunauhoitusta kuunnellessani huomasin, että kysyin ja tarkensin paljon, kun taas haastateltavan vastaukset jäivät epäselviksi ja pinnallisiksi. Silti maahanmuuttajataustaiset haastateltavat kertoivat tulevansa toimeen suomen kielellä ja ymmärtävänsä sitä hyvin. Muutama maahanmuuttajataustainen haastateltava ei halunnut, että heille puhutaan englantia, sillä he halusivat kehittää suomen kielen osaamistaan ja samalla myös osoittaa pärjäävänsä suomen kielellä. Yksi haastateltavista kertoi, että suomeksi kirjoittaminen on puhumista helpompaa, kun ei tarvitse välittää ääntämisestä. Kaikki maahanmuuttajataustaiset haastateltavat halusivat oppia lisää suomea ja muutamat olivat osallistuneet työyhteisön järjestämään suomen kielen opetukseen.

Työyhteisössä asukkaita hoidetaan pääosin yksin. Asukasta hoidetaan parin kanssa vain jos hän on erityisen painava tai hyvin huonossa kunnossa. Haastateltavat eivät osanneet selittää, miksi työ tehdään yksin eikä pareittain. Jotkut epäilivät, että pareittain työskenneltäessä he eivät ehtisi tehdä kaikkia töitä. Haastateltavat esittivät erilaisia arvioita siitä, kuinka paljon he voivat vaikuttaa työtapoihinsa. Toisten mielestä työtapoihin voi vaikuttaa, koska asukkaiden hoidosta päätehtään pitkälti tiimikokouksessa ja koska jokainen voi itse päättää, missä järjestyksessä suorittaa hoitotoimenpiteet. Toiset taas korostivat, että osastolla on seurattava tiettyjä rutiineja ja vakiintuneita hoitotapoja. Monille rutiinien seuraaminen oli myönteinen asia.

Et mä tykkäänki siitä, et on tietty semmoset rutiinit, joiden sisäl sit vähä on muutosta. (C16)

Monet pitivät silti itsestään selvänä, että ihmisen persoona vaikuttaa työskentelytapaan. Jotkut kritisoivat vakiintuneita tapoja ja käytäntöjä ja sitä, että uusia tapoja ei oteta käyttöön.

Meillä on aika paljon näitä vanhoja hoitajia täällä, et se on sitte, näin on tehty aina ja näin tehdään nyttekki, et tämmönen jääny levy soi-maan päälle, kun on kumminki tullu kaikennäkösii uusii, kehitetty ja, kaikki me ollaan tavallaan lapsen kengissä ku aina tulee jotain uutta mistä me ei tiedetä. Ja sit jos se toimii, niin se ois hyvä ottaa käyttöönki. (C8)

Vakiintuneita tapoja kritisoivat nuoret kantasuomalaiset työntekijät. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät kertoivat sen sijaan saaneensa koulutuksensa Suomessa ja sopeutuneensa työskentelytapoihin hyvin. Yleinen käsitys haastateltavien keskuudessa oli, että osaston kulttuurinen erilaisuus ei näy asukkaiden hoidossa, sillä kaikki pyrkivät hoitamaan samantapaisesti eikä tälle oikeastaan ole vaihtoehtoa.

Ku työ on niin sellasta, ettei tää oikein salli, niin ku et on tietyt työt mitkä pitää tehdä. Että ei ne oikeestaan liity, tai mä en niin ku näe, et niis on mitää semmost kulttuurillist eroa, et ne on tehtävä ja niihin on tietyt tavat. (C16)

Laillahan se on määrätty kaikki nää meidän, ettei me saada täällä tehdä mitä vaan. (C5)

Useat haastateltavat korostivat, että olivat osastolla tekemässä työtä ja että yksityiselämä ja siihen kuuluva persoona on syytä pitää hiukan piilossa.

Mä ajattelen ainaki omalta kohdalta, et et vaik mul olis joku kauheen kärjistetty mielipide tai joku semmonen, mikä poikkeis muista, miten

mä nyt tän selitän, mä en ehkä tois sitä niin vahvasti täällä esiin et ku mä ajattelen et me ollaan töissä täällä. (C16)

Haastateltavat kertoivat, että eivät juuri keskustele työyhteisössä henkilökohtaisesta elämästään, paitsi niiden muutamien työyhteisön jäsenten kanssa, joihin olivat kehittäneet ystävyyssuhteita. Maahanmuuttajataustaiset haastateltavat kertoivat, että vaikka he eivät puhu yksityisasioistaan kahvihuoneessa, he silti juttelevat kantasuomalaisia enemmän toisilleen, asukkaille ja joskus myös kantasuomalaisille kollegoilleen. He kokivat epävirallisen keskustelun, leikinlaskun ja pienten kohteliaisuuksien vaihtamisen piristävän työyhteisön ilmapiiriä. Vaikka monet kantasuomalaisetkin haastateltavat moittivat työyhteisön ilmapiiriä raskaaksi, jotkut maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokivat sen erityisen raskaana.

Monet ulkomaalaiset ovat stressaantuneita. Me kysymme Miten työssä menee ja hän sanoo Enpä usko, että ensi vuonna olen täällä. (C4)

Sekä kantasuomalaiset että maahanmuuttajataustaiset haastateltavat näkivät, että työyhteisön ilmapiiriä rasittaa sen muutamat rasistiset jäsenet, jotka levittävät epäasiallisia juttuja ja suoranaisia valheita maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä. Lisäksi maahanmuuttajataustaiset haastateltavat mielsivät monien suomalaiskollegoidensa kielenkäytön epäkohteliaaksi. He kokivat, että tullakseen kuulluiksi työyhteisössä myös heidän on omaksuttava epäkohteliaalta tuntuva tapa puhua. Silti useat kantasuomalaiset haastateltavat näkivät maahanmuuttajien parantavan työyhteisön ilmapiiriä. Moni kantasuomalainen haastateltava mainitsi pitävänsä ystävänään työyhteisön naispuolista maahanmuuttajataustaista työntekijää. Muutaman mielestä yhteisymmärrys tämän kollegan kanssa oli kehittynyt tasolle, jossa sanoja ei enää tarvita. Tämä herättää ajatuksen siitä, että joidenkin kantasuomalaisten epäluulo maahanmuuttajia kohtaan liittyy sukupuoleen.

Meillä on Lindan [nimi muutettu] kanssa semmonen kehittynyt, että hänen ei tarvii mulle montaakaan sanaa sanoa, kun minä tiän, mitä hän tarkoittaa. (C11)

Lähes kaikkien kantasuomalaisten haastateltavien asenne maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan oli myönteinen. Tästä huolimatta stereotyyppiset käsitykset maahanmuuttajista, etenkin afrikkalaistautaisista miehistä, ovat työyhteisössä yleisiä. Jostain syystä myönteiset asenteet eivät tunnu pitävän työyhteisössä yllä myönteistä ilmapiiriä. Kaikkien haastateltavien mukaan työyhteisössä esiintyy epäluuloja, epävarmuutta ja sisäänpäin kääntyneisyyttä. Maahanmuuttajia kohtaan tunnettua epäluuloa lisää se, että monet maahanmuuttajat ovat vuokratyöntekijöitä, joihin on vaikea tutustua ja jotka eivät tunne osaston tapoja. Tilanne luo suuret paineet työyhteisön esimiehelle. Hän joutuu jatkuvasti miettimään, kuinka toimia eri tilanteissa eritaustaisten työntekijöiden kanssa, millaisia vaikutuksia kunkin oma kulttuurinen tausta tuo viestintään, kuinka kitkeä rasistiset puheet ja teot työyhteisöstä, ja vielä, miten pitää yllä viihtyisää ilmapiiriä ja mahdollisimman hyviä ja avoimia suhteita työntekijöiden sekä itsensä ja alaistensa välillä.

Onko työyhteisössä jaettu käsitys sujuvasta ja asianmukaisesta viestinnästä?

Aloitan tämän luvun kysymyksellä, johon en pysty antamaan yksiselitteistä vastausta. Tilanne työyhteisössä vaikuttaa olevan se, että vaikka useimmat ovat yhtä mieltä onnistuneen viestinnän edellytyksistä, vain harva viestii ja toimii näkemystensä mukaisesti.

Haastateltavat korostivat suomen kielen taidon merkitystä onnistuneelle viestinnälle. Jotkut kantasuomalaiset haastateltavat näkivät maahanmuuttajataustaisten kollegoidensa puutteellisen suomen kie-

len taidon viestinnän ainoana heikkoutena. Monet kantasuomalaiset haastateltavat olivat silti sitä mieltä, että kantasuomalaisten pitää oppia lisää suvaitsevaisuutta ja hyväksyä muualta tulleet työntekijät yhdenvertaisina. Omien sanojensa mukaan kantasuomalaiset voisivat edistää sujuvaa viestintää olemalla kärsivällisiä, kuuntelemalla tarkasti, kertomalla oman näkemyksensä ja opastamalla uusia tulijoita. Lisäksi työyhteisöön toivottiin lisää iloista mieltä ja yhteishenkeä. Muutama kantasuomalainen haastateltava kertoi, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ei saa antaa eristäytyä, vaan heidät on vedettävä yhteisiin hetkiin mukaan. Yksi heistä kuvasi, kuinka kantasuomalaiset työntekijät ovat pyytäneet maahanmuuttajataustaisia kollegoita mukaansa kahvitauolle.

Tule nyt, nyt on kahvitauko, nyt lähetään kaikki, kaikki tullaan kahvitauolle. (C11)

Moni kantasuomalainen haastateltava kertoi, että kantasuomalaiset työntekijät eivät usein saa suutaan auki silloin kuin pitää ja siksi moni asia jää käsittelemättä. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat huomanneet saman ja toivoivat kantasuomalaisilta kollegoiltaan avointa ja suoraa viestintää. Monet kantasuomalaiset haastateltavat eivät ole sisäistäneet avoimen ja suoran viestinnän tärkeyttä, vaikka esimies on painottanut asiaa työyhteisössä. Maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä kierrätetään kantasuomalaisten porukoissa juttuja, joiden totuutta ei selvitetä ja joista ei puhuta asianomaiselle itselleen.

Väärinkäsitykset ja ristiriitatilanteet nähtiin työyhteisössä yleensä kielteisinä tapahtumina, vain esimiesasemassa olevan työntekijä mainitsi oppineensa väärinkäsityksestä jotain. Tyypillinen väärinkäsitys kantasuomalaisen ja maahanmuuttajan välillä on, että maahanmuuttaja ei täysin ymmärrä, mitä kantasuomalainen kollega hänelle kertoo. Tällöin kantasuomalaiset työntekijät selittävät asian uudelleen, jos huomaavat väärinkäsityksen. Työyhteisön jäsenten välillä esiintyy myös konflikteja, mutta usein ne ovat kantasuomalaisten työntekijöiden välisiä.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että konfliktit pitäisi selvittää puhumalla eikä siten, miten niitä yleensä työyhteisössä selvitetään.

Se on aika äänekästä huutamista. (C14)

Haastateltavat eivät usko, että konflikteja pystytään ratkomaan yleisissä kokouksissa, sillä niissä osapuolet eivät suostu puhumaan asiasta. Tosin saman ongelman nähtiin vaivaavan myös tilanteissa, joissa esimies puhuttaa konfliktin osapuolia.

Kokouksiin osallistumista omia näkemyksiä esittämällä ei pidetä työyhteisössä erityisen tärkeänä. Jotkut henkilöt ilmaisevat näkemyksensä kokouksissa avoimesti ja toiset eivät, eivätkä maahanmuuttajataustaiset työntekijät eroa tässä kantasuomalaisista kollegoistaan. Toisinaan kokouksissa kysytään jokaisen näkemystä erikseen. Pienemmissä ryhmissä keskustelun nähtiin sujuvan paremmin ja tiimikokouksissa viestinnän uskottiin sujuvan hyvin. Yhteistä kaikille on silti vaikeista asioista puhumisen välttäminen.

Negatiiviset asiat, sillon vaikenee kaikki. (C14)

Työorganisaatio tukee kolmannen kulttuurin rakentamista ohjeilla, esimiehen koulutuksin sekä myös työntekijöille tarkoitetuin koulutuksin ja opintopäivin. Ohjeet ovat hyvä perusta kaikille yhteisen toimintatavan luomisessa, mutta niillä ei pystytä puuttumaan kantasuomalaisten asenteisiin ja stereotyyppisen ajattelun ohjaamaan havainnointiin ja päättelyyn. Lähiesimiehen kouluttaminen on puolestaan epäilemättä rohkaissut häntä ottamaan aktiivisen roolin etenkin väärinkäsitysten ja ristiriitojen ratkaisijana, mutta yksin hän ei pysty työyhteisön ilmapiiiriä parantamaan. Maahanmuuttajataustaisille työntekijöille tarjotut kurssit ovat auttaneet joitakin työntekijöitä oppimaan työtapoja ja ammattikieltä, mutta useimmat ovat oppineet samat asiat jo varsinaisessa ammattiin johtaneessa koulutuksessa.

Viestintää säätelevät rakenteet ja käytännöt

Työyhteisön toimintaa säätelevät monet viralliset ja epäviralliset käytännöt, jotka vaikuttavat vuorovaikutuksen määrään ja sujuvuuteen. Kulttuurien välistä vuorovaikutusta edistää esimerkiksi tiimityöskentely, sillä tiimeissä kaikkien on helpompi kertoa näkemyksensä ja osallistua keskusteluun. Hoitosuunnitelmat antavat raamit hoitotyölle ja helpottavat siten asukasta koskevaa viestintää. Usein vanhemmat työntekijät opastavat uusia kollegoitaan näyttämällä työtehtävän kädessä pitäen. Maahanmuuttajataustaista työntekijää työhön opastaessaan jotkut kantasuomalaiset puhuvat rinnakkain suomea ja englantia, jotta suomen kielen termit tulisivat tutuiksi. Epävirallisiin vuorovaikutusta edistäviin käytäntöihin kuuluu kaikkien yhteinen aamukahvi ja vapaa keskusteleminen siinä yhteydessä. Toisinaan työyhteisössä on järjestetty syömäjäisiä, joihin jokainen on voinut tuoda valmistamaansa ruokaa kotiseudultaan, on se sitten savo tai joku Somalian kaupunki.

Kaupungilta tulevat ohjeet luovat pohjan käyttäytymiselle työyhteisössä. Maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä on opetettu talon tavoille antamalla heille kieli- ja kulttuurikoulutusta. Lisäksi esimies on saanut koulutusta ja erikoistunut monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiseen. Hän on ottanut aktiivisen roolin eri ryhmien välisten väärinkäsitysten selvittäjänä. Hän myös vahvistaa maahanmuuttajataustaisten alaistensa viestintävalmiuksia muun muassa opettamalla heille kirjaamista ja siinä tarvittavaa suomen kieltä. Kokouksissa hän pyrkii saamaan aikaan keskustelua kysymällä jokaisen näkemystä erikseen.

Toisinaan työyhteisössä on järjestetty tapahtumia, joissa maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat voineet kertoa kulttuuristaan. Tällaiset tapahtumat voivat edistää kulttuurien välistä vuorovaikutusta, jos ne syventävät ymmärrystä eri työntekijäryhmien välillä. Haastatteluaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että näin ei ole tapahtunut. Tapahtumat ovat päinvastoin lisänneet ainakin joidenkin kantasuomalaisten työntekijöiden tuntemaa epäluuloa afrikkalaistaustaisia miespuolisia työntekijöitä kohtaan.

Työyhteisön viestintää heikentää vähäinen sosiaalinen kanssakäyminen. Monet kantasuomalaiset haastateltavat toivoivat, että maahanmuuttajataustaiset kollegat kertoisivat enemmän taustoistaan ja elämästään. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden jättäytyminen keskustelujen ulkopuolelle on työyhteisön ilmapiiriin huomioon ottaen ymmärrettävä valinta, mutta heikentää mahdollisuutta molemminpuoliseen tutustumiseen ja ymmärryksen syvenemiseen. Toisaalta myöskään kantasuomalaiset eivät esittele omaa kulttuuriaan. Omista kulttuurisista taustoista kertominen voisi saada työyhteisön jäsenet näkemään suomalaisten erilaisuuden ja huomaamaan stereotyyppisten käsitysten yksipuolisuuden.

Viestintää heikentää myös työyhteisön jäsenten hiljainen, vähäeleinen ja eristäytyvä käyttäytyminen kokouksissa sekä se, että kukaan ei puutu juorujen levittämiseen kollegasta. Työyhteisössä vallitsevan vuorovaikutustyylin vaikutus on kaiken kaikkiaan kielteinen. Tyyliin kuuluvat komentelevat ja käskevät ilmaisut, toisten pureva arvostelu, muiden jättäminen huomiotta sekä usein toistuvat riidat ja konfliktit. Väärinkäsitysten ja ristiriitojen käsittelemisen välttäminen heikentää sekä viestintää että ilmapiiriä työyhteisössä. Työntekijät eivät halua tai pysty ratkaisemaan väärinkäsityksiä ja konflikteja keskenään tai esimiehen ohjauksessa, eikä työyhteisössä ilmeisesti ole mitään muuta mekanismeja niiden ratkaisemiseksi.

Palautteen antamisen välttäminen on selkeästi kulttuurien välistä viestintää heikentävä käytäntö. Kantasuomalaiset työntekijät puhuvat työn tekemisen tavoista vain jos jokin menossa täysin pieleen.

Suomalaiset eivät anna palautetta. (C4)

Kyl mä sit ainaki vältän puuttumasta, et koska niin monta tapaa on ku tekijää /.../ mut jos mä oon mukana jossain työparina niin sillan jos mä aattelen et nyt menee jokin hullusti, niin kyl mä sitten. (C16)

Työtä tehdään yleensä yksin, minkä vuoksi menetetään mahdollisuus keskusteluun ja työtapojen vertailemiseen. Yksinselviytymisen ihanne vähentää avun pyytämistä ja sen antamista, mikä vähentää viestintää. Maahanmuuttajataustaisten haastateltavien mielestä kantasuomalaiset työntekijät eivät auta edes toisiaan, joten syrjinnästä ei ole kysymys. Kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja sen onnistumista ehkäisee myös se, että perehdyttäminen riippuu paljon perehdytettävän omasta aktiivisuudesta ja taidosta kysyä. Näin hiljaisempi perehdytettävä saattaa jäädä vaille tarpeellisia neuvoja ja ohjeita.

Usein suuri hierarkkinen etäisyys heikentää viestintää esimiehen ja alaisen välillä. Haastatellut työntekijät näkivät hierarkian itsestään selvyyttenä, mutta pitivät silti esimiestään helposti lähestyttävänä. Jotkut heistä kertoivat hänelle jopa henkilökohtaisia huoliaan. Hierarkia saattaa kuitenkin vaikuttaa viestintään niin, että työntekijät odottavat esimiehen ottavan yksin vastuun työyhteisön ilmapiiristä.

Työyhteisössä ei juuri puhuta työtavoista, koska vallitsevia rutiineja pidetään välttämättöminä ja suorastaan lakisääteisinä. Näin jäävät tarkastelematta myös työtapojen taustalla olevat uskomukset ja oletukset, esimerkiksi usko tehokkuuteen ja rutiinien välttämättömyyteen laitoshoidossa.

Sosiaaliset suhteet työntekijöiden sekä esimiehen ja alaisen välillä

Kuten on jo käynyt ilmi, työyhteisössä esiintyy niin epäluuloja ja jatkuvia riitoja kuin ystävyysuhteitakin. Ne työyhteisön kantasuomalaiset jäsenet, joilla on tavallista paremmat kulttuurien välisen viestinnän taidot joko kansainvälisen kokemuksen tai hyvin myönteisen ja suvaitsevaisen asenteen ansiosta, luovat sosiaalisia suhteita myös maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin. Työskentely on silti melko

yksinäistä ja työntekijät seurustelevat keskenään rajoitetusti. Kiire saa varsinkin kantasuomalaiset vetäytymään omaan rauhaan.

[J]os on kauhee semmonen päivä, et must tuntuu et pää räjähtää, sit mä mieluiten syön yksin, tai sillai, et siel ei oo kaikki, et sit mä kaipaen sen, et on niin ku hetken rauha. (C16)

Monet työyhteisön jäsenet tulkitsevat toistensa käyttäytymistä omien lähtökohtiensa, näkemystensä ja intressiensä kautta, mikä on mahdollista, kun toisen ryhmän jäsenen ei ole tutustuttu kunnolla. Etenkin jotkut kantasuomalaiset työntekijät vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnettaan stereotyyppisiä käsityksiä esittämällä. Tällaisessa ilmapiirissä avoimen dialogin käyminen on vaikeaa, sillä se edellyttää halua ymmärtää ja rohkeutta asettaa oma näkemys ja oleminen kyseenalaiseksi.

Haastateltavat työntekijät ilmaisivat luottamusta lähiesimieheensä ja kertoivat, että voivat mennä puhumaan hänelle kaikissa asioissa. Haastateltavat kertoivat, että myönteisen ja kielteisen palautteen saaminen esimieheltä on lisääntynyt, mitä he pitivät hyvänä asiana. Jotkut haastateltavat toivoivat silti saavansa esimieheltään enemmän myönteistä palautetta ja muutama toivoi esimiehen kiinnittävän huomiota siihen, kuinka hän kielteistä palautetta antaa. Myös maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokivat esimiehen puhuvan suoraan ja ymmärrettävästi sekä kuuntelevan heitä. Esimies on ottanut aktiivisen roolin eri työntekijäryhmien ristiriitojen ja väärinkäsitysten selvittäjänä ja on pyrkinyt perehdyttämään maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä myös suomen kieltä opettamalla.

Viestinnän haasteet haastateltavien näkökulmasta

Haastateltavat mainitsivat useita viestintätilanteisiin liittyviä ongelmia. Useimmat kantasuomalaiset painottivat maahanmuuttajataustaisten

työntekijöiden suomen kielen taidon puutteellisuutta ja siitä aiheutuvia haasteita. Sekä kantasuomalaisten että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden viestintätaidoissa nähtiin olevan myös muita heikkouksia. Useat sekä kantasuomalaisista että maahanmuuttajataustaisista haastateltavista mainitsivat rasismien olevan merkittävä ongelma, tosin monet myös väittivät, että työyhteisössä ei rasismia esiinny. Maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan ilmenevää epäluuloa ja epäluottamusta vaikuttavat lisäävän myös erilaiset tavat, asenteet ja työkulttuurit, ovat ne sitten tosia tai kuviteltuja.

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän suomen kielen taidon heikkous

Nekin kantasuomalaiset haastateltavat, jotka suhtautuivat hyvin myönteisesti maahanmuuttajataustaisiin kollegoihinsa, kertoivat, että viestintä on usein vaikeaa maahanmuuttajataustaisten kollegoiden heikon suomen kielen taidon vuoksi. Kantasuomalaiset työntekijät epäilivät, että maahanmuuttajat eivät ymmärrä suomeksi annettuja ohjeita, käskyjä ja raportteja. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden oletettiin myös välttelevän joitain tehtäviä heikon suomen kielen taidon vuoksi.

Et joku työ jää esimerkiksi tekemättä sen takii et toinen ei oo sitä ymmärtäny. (C16)

Esimerkiks toi puhelimeen vastaaminenki, ni he ei kauheen mielelläns mee puhelimeen vastaamaan. (C7)

Vaikka maahanmuuttajataustainen työntekijä osaisikin viestiä kollegoidensa kanssa, hänellä saattaa kantasuomalaisten haastateltavien mukaan olla ongelmia asukkaiden ja heidän omaistensa kanssa viestimisessä. Lisäksi kantasuomalaisilla työntekijöillä on joskus vaikeuksia ymmär-

tää maahanmuuttajien suomea. Kantasuomalaisten haastateltavien mielestä myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kirjoitetun kielen taito on heikko.

Ku nää potilaat puhuu murteella ja sit on semmosia omia sanoja, niin tulee hirveesti väärinkäsityksiä. Että paljo ymmärretään ihan väärin, mitä toinen tarkoittaa. Tämä Bret [nimi muutettu] sanooki välillä, mä en ymmärrä mitä sää sanot, se sanoo ihan suoraan. (C7)

Potilastietojärjestelmässä löytyy välillä niin huvittavia tekstejä, että saa arvata mitä he tarkoittavat. (C8)

Toisaalta edellä siteerattu haastateltava myönsi, että potilasasiakirjat ovat niin sanottua kapulasuomea.

Ne on itse asias meille suomalaisillekki aika vaikeaselkosia välillä. (C8)

Jotkut kantasuomalaiset haastateltavat kokivat kuormittuneensa maahanmuuttajataustaisten kollegoiden heikon suomen kielen takia. He kokivat tilanteen myös lisäävän työnsä vastuullisuutta.

Jos on joku siis hyvinkin tärkeä asia tai joku semmonen oikeesti hyvää kielitaitoo vaativa, et joku asia pitää selvittää, tai pitää soittaa jolleki tai ottaa selvää, niin sit must tuntuu, et ne jää enemmän niin ku mejän vastuulle. Tai ainakin jos vaikka omainen soittaa, kauheesti tenttaa jostain, niin sillon, kyl mä ymmärrän sen, et luonnollisesti se on helpompi sillon kun on sit sujuvampi kielitaito, niin selittää se niin. (C16)

Tai et jos mä niin kun raportoin asiaa eteenpäin, sit mä aattelen et, et se jäis jonkun vastuulle, joka ei välttämättä ihan täysin sitä ymmärrä, niin kyl mulle jää kauhee tunne siitä, että miten mä nyt varmistan

sen, et pakko on myöntää, et kyl mä sen sit sanon jollekki jost mä tiedän että hän ymmärtää. (C16)

Kaikki kantasuomalaiset haastateltavat eivät kuitenkaan jakaneet edellä mainittuja näkemyksiä. Jotkut kantasuomalaisista harmittelivat vain sitä, että maahanmuuttajataustaisiin kollegoihin on vaikea tutustua, kun ei ole yhteistä kieltä.

Moni kantasuomalaisista työntekijöistä kertoi yrittävänsä puhua hitaammin ja selkeämmin, jotta maahanmuuttajataustainen kollega ymmärtäisi paremmin. Selkokielen puhuminen miellettiin kuitenkin vaikeaksi.

Jos mä pidän raporttia, must tuntuu, että mä yritän niin selkokielellä sen puhuu, et siin tuntuu, että se juttu töksähtää jo siihen, et ku on niin monimutkasii asioita, et pitää selittää joku juurta jaksain, ja sit ku joutuu miettii aina et miten mä selitän tän, et tää on niin yksinkertasin lausein. Ja se on siis yllättävän vaikeeta, aika paljon on sellast, mitä pitää kuvailla. (C16)

Yhteistä ymmärrystä haetaan myös henkilökohtaisesti opastamalla, kädestä pitäen näyttämällä, vaikeaselkoisia sanontoja välttämällä ja suomen kieltä sitkeästi puhumalla. Jos maahanmuuttajan suomen kieltä on vaikea ymmärtää, useimmat kantasuomalaiset kertovat, että eivät ymmärtäneet ja pyytävät toistamaan. Näin he toimivat kuitenkin vain silloin, kun uskovat asian olevan työn kannalta olennainen. Jotkut kantasuomalaisista haastateltavista kertoivat puhuvansa työasioissa suomea, mutta maahanmuuttajien kanssa käymissään epävirallisissa keskusteluissa englantia.

Maahanmuuttajataustaiset haastateltavat korostivat pystyvänsä hoitamaan työnsä kannalta olennaisen viestinnän suomeksi. Suomen kielen heikko osaaminen saattaa kuitenkin vaikuttaa siihen, että he eivät osallistu epäviralliseen sosiaaliseen keskusteluun, mikä haittaa keskinäistä tutustumista ja viestinnän onnistumista. Vaikka maahan-

muuttajataustaiset haastateltavat myönsivät, että heidän kielitaitonsa ei ole täydellinen, he silti epäilivät, että kaikki kantasuomalaiset eivät edes halua ymmärtää.

En oo mitään täydellinen, joskus löytyy sanoja, mitä minä en ymmärrä, mutta kysyn sitten mitä se tarkoittaa. (C2)

Jotkut ei halua ymmärtää, sitten kääntää ja vääntää ja tekee jotain muuta. (C2)

Maahanmuuttajataustaisista haastateltavista tuntui, että suomalaiset odottavat heidän puhuvan täydellistä suomea. Vaikuttaa siltä, että monet kantasuomalaiset kollegat eivät ole tottuneet suomea vieraana kielenä puhuviin ihmisiin, eivätkä osaa ottaa heitä huomioon viestinnässä. Lisäksi heikompi suomen kielen taito yhdistetään helposti ammattitaidottomuuteen. Kollegat saattavat tarkistaa muualta, onko ammattitaitoisen ja kokeneen maahanmuuttajataustaisen sairaanhoitajan antama informaatio oikea. Maahanmuuttajataustaisiin sairaanhoitajiin ei luoteta niin kuin suomalaisiin.

Minun täytyy työskennellä todella kovasti. En tunne kieltä, mutta olen sairaanhoitaja ja tiedän, mitä olen tekemässä. (C4)

Osastolla on myös kokemuksia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä, jotka ovat oppineet hyvin suomea, kun heitä on aluksi autettu kirjaamisessa ja työn omaksumisessa. Jotkut kantasuomalaiset haastateltavat kertoivat, että moni kantasuomalainen työntekijä valittaa sellaisen maahanmuuttajataustaisen työntekijän suomen kielen taidosta, jota hän itse ymmärtää aivan hyvin. Vieraana kielenä suomea puhuvan työntekijän ymmärtäminen riippuu nähtävästi myös kantasuomalaisen työntekijän omista viestintätaidoista ja asenteista.

Heikot viestintävalmiudet puolin ja toisin

Monen kantasuomalaisen haastateltavan mukaan maahanmuuttajataustaiset työntekijät eivät usein kerro, että eivät ole ymmärtäneet ohjeita. Viestintä on vaikeaa, jos toisen osapuolen on koko ajan epäiltävä, ymmärtääkö toinen lainkaan, mitä hän sanoo.

Et voi sanoo Joo joo, kyl mä oon ymmärtänyt, mut onks sit kuitenkin ymmärtänyt loppupeleissä. (C15)

Mä joteskin aavistan siitä, ku joku nyökkää vaan ja sitten se, että silmäkää ei värährä, sillai et ei tuu vastausta, ja sit silti ei mitää tapahtu, jos mä jotain käsken vaikka tekemään tai joku pyytää jotaki, nää asukkaat, niin ei tapahdu mitään, et sitte sen näkee siinä. (C7)

Maahanmuuttajataustaiset työntekijät kuitenkin kertoivat kysyvänsä aina, jos eivät jotain ymmärrä. Myös kantasuomalaisten heikot viestintävalmiudet heikentävät viestinnän onnistumisen mahdollisuuksia. Kantasuomalaisilla on vaikeuksia kysyä suoraan, miten jokin heitä askarruttanut tilanne on edennyt.

Vaikuttaa siltä, että monet kantasuomalaiset työntekijät tulkitsevat hyvin helposti maahanmuuttajataustaisen työntekijän toimet kielteiseen sävyyn sen sijaan, että ottaisivat selvää, mitä tapahtui. Tällaisessa ilmapiirissä on helppo levittää huhuja ja kielteisiä kertomuksia siitä, kuinka maahanmuuttajataustaiset työntekijät eivät joko osaa tai halua tehdä työtään kunnolla. Asioiden käsitteleminen kokouksissa on vaikeaa, sillä niissä ihmiset välttelevät varsinkin kielteisistä asioista puhumista.

Erilaiset tavat ja maahanmuuttajien sopeutuminen

Monet haastateltavat eivät näe mitään eroa kantasuomalaisten ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työtapojen ja työskentelykulttuurin välillä. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat lähes poikkeuksetta kouluttautuneet Suomessa ja omaksuneet työskentelytavan, jota pidetään alalla itsestään selvyytenä. Silti useimmat näkevät, että työntekijän persoonallisuus vaikuttaa työhön jonkin verran. Persoonan nähdään mieluummin tuovan työskentelyyn omanlaisiaan sävyjä kuin muuttavan työskentelytapoja. Kysymys saattaa esimerkiksi olla siitä, kuinka paljon työntekijä keskustelee asukkaiden kanssa.

Jokainen tekee sillä omalla persoonallaan tätä työtä. (C11)

Varsin monet kantasuomalaiset haastateltavat kertoivat kuitenkin, että maahanmuuttajataustaiset ja kantasuomalaiset työntekijät eroavat toisistaan siinä, että maahanmuuttajat eivät työskentele yhtä nopeasti kuin kantasuomalaiset. Joitakin haastateltavia tämä ärsytti, toisia se ei haitannut ja erään haastateltavan mielestä kantasuomalaiset voisivat ottaa maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä oppia ja lakata suoriuttamasta työtään. Kantasuomalaiset haastateltavat olivat eri mieltä oletetun hitaan työskentelyn syistä.

Vähä liian rauhallinen se kulku ja meno. Et saattaa olla, kun yhdel ihmisel on oma työnsä, niin se ei oikein meinaa saada sen työajan sisällä tehtyä, se on tarkkaa, se on monelleki hirveen tarkkaa, ja se on sen takii hidasta, tai sit se on muuten vaan hidasta, tämmöst aikavaa. (C10)

Toisinaan ollaan niin suurpiirteisiä, maahanmuuttajat on suurpiirteisiä, tehään sinne päin, kun suomalaiset tekee sit loppuun asti. Se on se varmaan se suurin syy, miks aina asiat rupee ärsyttämään jossain vaiheessa. (C8)

Kyllä ne ihan samalla lailla pystyy sen työn tekee, vaikka tekee rauhallisemminki. (C9)

Osaston esimies pitää maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä ahkerina ja ammattitaitoisina. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat silti hyvin tietoisia työtapoihinsa kohdistuvista epäilyistä.

Minun pitää työskennellä kovemmin, yrittää enemmän, että varmistan kaikki on täydellistä, oikein, että kaikki on parempaa /../ työskentelen todella kovasti, kovemmin kuin suomalainen sairaanhoitaja tekisi, osoittaakseni, että osaan. (C4)

Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat usein vuokratyövoimaa tai työskentelevät määräaikaaisella sopimuksella, minkä vuoksi joukossa saattaa olla niitä, jotka eivät edes ole saaneet mahdollisuutta sopeutua työyhteisöön. Huonot kokemukset vuokratyövoimasta yleistetään helposti koskemaan kaikkia maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Jotkut kantasuomalaisista haastateltavista totesivat, että kaikki maahanmuuttajat eivät vain sopeudu työtapoihin. Uusien työntekijöiden perehdyttämisessä nähtiin olevan paljon työtä, varsinkin, jos kyseessä on suomea heikommin puhua henkilö. Toisaalta eräs haastateltava kertoi perehdyttämisen yleensäkin olevan liian vähäistä. Perehdyttäminen vaikuttaa riippuvan melko paljon uuden työntekijän omasta aktiivisuudesta.

Et se voi olla et sä kerrot yhtenä päivänä samat asiat, niin sit on mennykki puolet ohi korvien tai ei oo ymmärtäny. (C8)

Kyl se perehdyttämist tarvis ihan tavallinenki valkonaamanen enemmän ku mitä yleensä keritään antamaan. (C10)

Mä kysyn paljon, jos mä en ymmärrä yhtään, eli jos mä otan ja mä en tiedä, mä kysyn. Jos taas tuntuu tyhmä kysymys, mä haluaisin

olla sata prosentin varma, koska hoitotyössä ei saa tehdä edes mitään virheitä. Itsekin mä haluaisin oppia, mä haluaisin tietää, olen kysynyt paljon. (C1)

Työtehtävien ja tapojen oppimiseksi haastateltavat ehdottivat, että kaikki työntekijät opettavat uusia tulokkaita ja että työtehtäviä kierätetään. Jotkut olivat sitä mieltä, että eroja on vähän, jos lainkaan, ja että mikään perehdytys ei saa osaa työntekijöistä hyväksymään muiden työtapoja.

Ehkä toiset on niin hirveen täydellisiä eikä hyväksy, tai omasta mielestään täydellisiä, et ei sitte hyväksy et asiat voi tehdä vähä toisella tavalla. Mut et minust sitä voi vähä laajentaa, ettei välillä oo niin, et ei kukaan, ei minkäänlaista hyväksyntää, et kaikkien pitäis olla samanlaisia. (C3)

Hitaan etenemisen lisäksi muita erikseen mainittuja eroja maahanmuuttajatyöntekijöiden ja kantasuomalaisten välillä ovat intimitietin merkitys, rukoileminen työajalla, sukupuoliroolit ja erot aikakäsityksessä. Erään haastateltavan mukaan maahanmuuttajatyöntekijät kunnioittavat asukkaan intimitteettiä eri tavalla kuin kantasuomalaiset.

He haluaa ne verhot ihan sillai, ei mitään näy, että ei riitä se yks verho siihen etteen, että ei seuraava nää mitä pestään siinä, hirveen tiivistä tää, et heil on ilmeisesti tää, niin mä oon ymmärtäny, ihmiskeho, et varsinki peseminen ja varsinki naisen pesemine, niin se on hirveen semmonen, tietysti arka alue heille, et he haluaa tehdä sen ihan sillai, et ei me nähdä muut. (C7)

Joitakin vastaajia häiritsi se, että (islamin) uskonto tuodaan työpaikalle rukoilun muodossa, vaikka kaikki korostivat, että heidän työyhteisönsä muslimit eivät käytä liikaa aikaa rukoiluun.

Et vaik ne on muslimeja, niin nää kyl tekee töitä, et ku mä tiedän, ollu sellasis työpaikois et ne on hävinny sitte jonnekki rukoilemaan. (C15)

Monet kantasuomalaiset haastateltavat mainitsivat erilaiset aikakäsitukset ja sukupuoliroolit ongelmia aiheuttavina tekijöinä, mutta eivät pystyneet yksilöimään tilanteita, joissa ne olisivat vaikuttaneet työskentelyyn tai viestintään. Tällaisia tilanteita miettiessään haastateltavat huomasivat päinvastoin, että ainakin kellonajat ovat maahanmuuttajataustaisilla kollegoilla hyvin hallussa.

Kyl ne aika hyvin osaa kyl ton kellonajan kattoo. (C10)

Toinen asia, joka vaikuttaa elävän enemmänkin stereotyyppisissä oletuksissa kuin todellisuudessa, koskee sukupuoliroolien eroja. Jotkut kantasuomalaiset haastateltavat mainitsivat erikseen, että somalimiehetkin hoitavat heillä naispuolisia asukkaita.

Kylhän somalimiehet hoitaa naisii, pesee, pukee. Ja sit taas päinvaston niin, et naiset hoitaa miehiä, ei täällä sitä kulttuurieroo ei sillä lailla näy. (C10)

Silti moni kantasuomalainen haastateltava epäili, että maahanmuuttajamiesten on vaikeaa hyväksyä naisia tasapuolisiksi kollegoiksi tai esimieheksi. Esimiehellä oli maahanmuuttajataustaisista miespuolisista työntekijöistä pääosin myönteisiä kokemuksia. Haastateltavien joukossa oli kuitenkin muutama kantasuomalainen nainen, joka oli kokenut maahanmuuttajataustaisen miehen välttelevän tiettyjä töitä tai kanssakäymistä naisten kanssa.

Voi olla että siinä kulttuurissa miehet ei tee tällöisiä asioita, emmä tiedä. (C5)

Kauan sitte on ollu sellanenki, tuli yöksi, niin hän ei suostunu tervehtiin, kun oli mies, niin hän ei suostunut tervehtiin meitä. (C5)

Syrjintä, kiusaaminen ja rasismi

Monet kantasuomalaiset haastateltavat toivat esiin, että asukkaat eivät välttämättä hyväksy hoitajikseen maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Tällaisia tilanteita oli todellisuudessa tullut esiin hyvin harvoin. Asukkaiden kielteiset asenteet haittaavat vain harvoin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työskentelyä, pikemminkin päinvastoin.

Ne [maahanmuuttajataustaiset työntekijät] on niin ilosia ja juttelee niin paljon, niin mun mielest, mä luulen ainaki et ne [asukkaat] tykkää aika paljon niistä. (C9)

Myös maahanmuuttajataustaiset haastateltavat olivat itse sitä mieltä, että asukkaiden kanssa on yleensä helppo tulla toimeen.

Haastateltujen arviot siitä, kuinka paljon työntekijöiden joukossa ilmenee syrjintää, kiusaamista tai suoranaista rasismia, vaihtelivat. Jotkut kantasuomalaisista ja maahanmuuttajataustaisista haastateltavista olivat sitä mieltä, että tällaisia ilmiöitä ei työyhteisössä ole. Useat kantasuomalaiset haastateltavat kertoivat silti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohtelusta varsin erilaisia tarinoita.

Ei kohdella hyvin. Ja ehkä epäillään toisen kykyä osata. (C3)

Syrjintä näkyy eritoten niin, että maahanmuuttajataustaisen kollegan selän takana puhutaan häntä koskevia kielteisiä asioita. Esimerkiksi eräästä työyhteisön jäsenestä juoruttiin, että hän ei ollut yövuorossa ollessaan tehnyt töitään. Tapausta tutkiessaan esimies tuli siihen lopputulokseen, että kyseessä ei ollut edes väärinkäsitys, vaan valhe. Toisinaan uudet kantasuomalaiset työntekijät eivät ole sopeutuneet siihen,

että osastolla on maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Toisaalta kaikki eivät ota uusia maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kovin hyvin vastaan. Jotkut kantasuomalaiset työntekijät saattavat kieltäytyä antamasta maahanmuuttajataustaiselle kollegalleen raporttia, jolloin jälkimmäisen on haettava tarvittavia tietoja muualta.

Et itsekkä huomaa, et ei yksinkertasesi puhuta. Et ku on tullu uus ihminen, ihminen on sanonu itsekkä, tää tulija, et se ja se ei puhu hänen kanssaan ja sen näkee kyllä kans. Et ei, se on semmosta hiljasta, hiljasta torjuntaa, voisko sanoo näin. (C3)

Silti kaikki maahanmuuttajataustaiset haastateltavat halusivat korostaa, että suurin osa kollegoista suhtautuu heihin hyvin, ja että rasistisesti käyttäytyviä kollegoita on työyhteisössä vain muutama. Tällaisessa ilmapiirissä esimiehen rooli korostuu. Esimies on pyytänyt maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kertomaan hänelle ongelmista ja huonosta käytöksestä, ja jotkut tekevätkin näin. Toiset taas haluaisivat ratkaista tilanteet ilman esimiestä, minkä seurauksena asiat jäävät usein ratkaisematta.

Viestintätaidot

Asenteet ja oletukset

Työyhteisön jäsenten näkemys siitä, kuinka paljon kulttuuri sanelee ihmisten käyttäytymistä, vaihtelee. Toiset ajattelevat, että ihmisten käyttäytyminen on yksilöllistä kun taas toiset turvautuvat helposti kulttuurin käsitteeseen selittäessään kollegan käyttäytymistä. Työyhteisöä pidetään monikulttuurisena, koska suuri osa sen työntekijöistä on maahanmuuttajataustaisia, mutta haastateltavista löytyi myös heitä, jotka näkevät kulttuurieroja myös Suomen sisällä, esimerkiksi länsi-

ja itäsuomalaisten välillä. Erilaisuus nähtiin työyhteisössä erilaisina suomen kielen murteina, eri kielinä ja ihonväreinä, erilaisina sukupuolirooleina, sukupolvina, uskontona (etenkin islamilaisuutena), ruokavalioina, temperamenttieroina, erilaisena suhtautumisena työhön, yhteisöllisyytenä ja (mies)sukupuolena.

Ja sit huomaa, et temperamentit kuohuu helpommin. Ulkomaa-laistaustaisella tulee ne tunteet helpommin pintaan, tämmöstä on huomattavissa. (C8)

Me olemme vähän tiukempia tuota työotteissa, työhön suhtautumisessa, asiakkaisiin suhtautumisessa. (C14)

Naisvaltanen ala, niin vähempi kylläki miehiä, erottuvat heti joukosta. (C5)

Monet maininnat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden temperamentista ovat hämmentäviä sitä taustaa vasten, että myös kantasuomalaisten työntekijöiden on nähty ratkovan erimielisyyksiään toisilleen huutamalla. Haastatteluaineiston valossa vaikuttaa pikemminkin siltä, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat kantasuomalaisia valmiimpia ratkomaan ristiriidat keskustelemalla. Kantasuomalaiset haastateltavat saattoivat nähdä maahanmuuttajien temperamentin myös myönteisenä asiana, sillä varsin monet kertoivat pitävänsä siitä, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät ilmaisivat myönteisiä tunteita kantasuomalaisia vapaammin. Monet kantasuomalaiset haastateltavat kertoivat työskentelevänsä mieluiten iloisten, ystävällisten ja huumorintajuisten kollegoiden kanssa, ja tällaisiksi he mielsivät juuri maahanmuuttajataustaiset työtoverinsa.

Moni haastateltava mainitsi, että osastolla on totuttu ottamaan huomioon vähemmistöt ja heidän (usein uskonnollisiksi mielletyt) tapansa, koska asukaina on ollut tataareja. Vaikka islaminuskoiset tataarit nähdään myös yhteisöllisempinä kuin suomalaisten enemmistö,

heitä pidetään silti melko samanlaisina kuin enemmistöön kuuluvia suomalaisia. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että asukkaiden erot ja kulttuuriset taustat on otettava huomioon hoidossa.

Vaikka monet haastateltavat korostivat erojen olevan yksilöllisiä, useimmat pystyivät erittelemään eroavaisuuksia kantasuomalaisten ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden välillä. Edellä on jo kuvattu, kuinka jotkut kantasuomalaiset näkivät maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työtapojen eroavan suomalaisista työtavoista. Monet kantasuomalaiset haastateltavat uskoivat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden eroavan suomalaisista myös myönteisessä mielessä.

Ainaki ketä meillä on töissä, niin kyl he on kauheen empaattisia, sel-
lasia, emmä sano, ettei suomalaiset olis, mut sitte taas on semmonen
kunnioitus vanhempia ihmisiä kohtaan. (C16)

Varsin monet kantasuomalaiset pitivät suomalaisia ahkerampina kuin maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, mutta tätä ei aina nähty hyvänä asiana.

Et se mieletön näyttämisen pakko ja suorittamisen pakko, et tällä-
set viimeinki jäis meiltäki pois, että ei tartte aina olla se marttyyri.
(C14)

Kantasuomalaisten puheessa suomalaisuus yhdistyykin usein paitsi ahkeruuteen, myös tehokkuuteen, vastuullisuuteen ja jonkinlaiseen työn sankaruuteen.

No täälä kun kello raksuttaa koko aika, niin ehkä semmonen tehok-
kuus, tai sellanen. Vaik itestäki joskus tuntuu, et ikimailmas ei kerkee
tänä päivänä näit kaikkii töitä, mut ku alottaa vaan ja tekee sillai,
jotenki siihen on semmonen rutiini ja ei niin ku ajattele, et kauheeta
kun tätä on paljon, et ehkä semmosta niin ku, et ei anna sen kiireen
häiritä, et osaa sit vähä tehostaa sitä työtään. Ehkä se on sit ittensä

piiputtamista, joskus kymmenen vuoden, kahdenkymmenen vuoden päästä se voi kostautua. (C16)

Nekin, jotka suhtautuivat maahanmuuttajataustaisiin kollegoihin myönteisesti, jakoivat usein tämän käsityksen kantasuomalaisista ja maahanmuuttajista. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät eivät haastaneet puhetapaa, joka määrittää hyvän työntekijän tehokkaaksi ja ahkeraksi, vaan korostivat itse olevansa samanlaisia ja painottivat ammattitaitoaan ja suomalaista koulutustaan. Koska ahkeruus ja ammattitaitoisuus ovat käsitteitä, joita käytetään suomalaisen identiteetin rakentamiseen ja suomalaisten erottamiseen ei-suomalaisista, niiden liittäminen maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin on silti joillekin kantasuomalaisille vaikeaa.

Maahanmuuttajataustaiset työntekijät näkivät myös eroja kantasuomalaisten ja oman käyttäytymisensä välillä. Suomalaiset nähtiin hiljaisina ja ujoina sekä ristiriitojen käsittelemistä välttelevinä. Muutamat maahanmuuttajataustaiset haastateltavat korostivat tulevaisuutta kulttuurista, jossa ristiriitatilanteet ratkaistaan suoraan, mutta ystävällisesti keskustelemalla.

He ei koskaan puhu suoraan, se on rasittavaa. (C4)

Esimerkiksi meidän kulttuuri on sanonut, juodaan kahvia, ottaa aikaa, mitä tapahtuu, selittää. Jos joku väärin, Hei kuule, sä teet näin näin ja näin, on väärin, suoraan, Älä tee näin, sano nyt anteeksi. Eri kulttuuri. (C13)

Jotkut kantasuomalaisista haastateltavista puhuivat ongelmista suomalaisesta ja afrikkalaisesta kulttuurista. Vertailun vuoksi todettakoon, että Afrikassa arvioidaan asuvan miljardi ihmistä (Euroopassa noin 733 miljoonaa) ja Suomessa jonkin verran yli viisi miljoonaa.

Afrikkalaiseen kulttuuriin kuuluu asiaan, ettei voi myöntää kaikkia erehdyksiä, ei tiedä tai ei osaa, tai ei tunne asiaa. Ne vaan kohteliaasti että Joo joo. (C6)

Afrikkalaisesta kulttuurista vaikuttaa työyhteisössä olevan monia ennakkoluuloja, joista yksi käy ilmi edellisestä siteerauksesta. Syntyperäisiä afrikkalaisia pyritään ymmärtämään esimerkiksi sen perusteella, että he ovat kotoisin hyvin huonoista olosuhteista.

Et on varmaan niin ankeista oloista lähteny, ettei oo varmaan näykkää vaippoja. (C7)

Syntyperäisiin afrikkalaisiin liitetään usein myös islamilaisuus ja rukouksileminen. Monet näkevät, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden lisääntymisen myötä kasvaa myös tarve ottaa uskonto huomioon työyhteisössä. Suomalaisen yhteiskunnan enemmistön omaksuman uskonnon, luterilaisuuden, ei sen sijaan nähdä olevan työyhteisössä läsnä, vaikka kokoushuoneessa on kristinuskolle ja luterilaisuudelle ominaisia symboleja ja vaikka työyhteisössä järjestetään asukkaille uskonnollisia tapahtumia. Kun afrikkalainen kulttuuri, islamilaisuus ja miessukupuoli yhdistyvät, lisääntyvät ennakkoluulot ja pelot. Lähes kaikki työyhteisön miespuoliset jäsenet ovat maahanmuuttajataustaisia, joista merkittävä osa afrikkalaista syntyperää. Miesten ja naisten erot tulevat esiin selkeinä.

Miesten työnjälki ei aina ole samanlaista kuin naisten. (C5)

Miehii täytyy vähä eri tavalla kohdella ku naisii. (C3)

Afrikkalaistaustaisten miespuolisten työntekijöiden epäillään omaksumeen naista alistavia ajattelumalleja ja käytäntöjä, ja tämän epäilyn kautta saatetaan tulkita kollegoiden käyttäytymistä työyhteisössä.

Ku ollaan tämmösel, jos on miehiä vielä, heil on tämä, just näissä afrikkalaistaustasissa ja monisa maisa on tää, et se naisen asema on niin huono, niin sit he varmaan kokee sen välillä et suomalainen, jos me sanotaan jotain, et me komennetaan, sillai käsketään. Vaikka ihan nätisti sanotaan, että Voisikko vierä taikka jotain, että Voisikko tehrä tätä, ja Hei että tekisikkö tämän, niin se voi kattoo että oho, niin ku pomo, että ei hyväksytä sitä, ku heijän kulttuurissa he ovat niitä, mikkä sanoo. (C7)

Haastatteluaineistosta ei käy ilmi mitään, mistä voisi päätellä, että afrikkalaistaustaiset miespuoliset työntekijät todella ajattelisivat olevansa naispuolisten työntekijöiden yläpuolella. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että osa ennakkoluuloista saattaa johtua tavasta, joilla jotkut afrikkalaistaustaiset miespuoliset työntekijät ovat esitelleet omaa kulttuuriaan, tai sitten siitä, kuinka naispuoliset kuuntelijat ovat miesten sanat tulkinneet.

Monet kantasuomalaiset haastateltavat kokevat tarvetta puolustella omaa suomalaista kulttuuriaan ja korostaa sen sisältämää ajatusta sukupuolten välisestä tasa-arvosta, toteutuupa se käytännössä tai ei. Tällaisessa puolustautumistilanteessa saattaa unohtua se, että Suomesakin on tasa-arvo-ongelmia ja että yhden miehen kertomus ei kerro toisten afrikkalaistaustaisten miesten arvomaailmasta mitään, puhumattakaan niin sanotun afrikkalaisen kulttuurin sisällöstä. Tätä taustaa vasten on silti ymmärrettävää, että jotkut kantasuomalaiset haastateltavat vastustavat sitä, että työyhteisön toimintaa määrittävät arvot ja käytännöt muuttuisivat maahanmuuttajien määrän lisääntymisen myötä. Maassa maan tavalla -ajatuksella on työyhteisössä kannatusta. Epäilyt ovat saattaneet johtaa myös sellaisen käsityksen yleistymiseen, jonka mukaan omaa kulttuurista taustaa ei työyhteisössä saa tuoda esiin.

Osastolla on ne periaatteet minkä mukaan pitää toimia, niin se on pakko opetella, koska me ollaan Suomes täälä ja meil on oma kult-

tuuri, niin emmä näe oikein mitään syytä, miks mun täytyy muuttaa omassa maassani toisen maan kulttuuriin. Jos mä meen taas toiseen maahan, niin mun on siellä opittava niiden tavat. (C6)

Tää ei oo sellanen paikka, missä kauheesti voi niin ku omia tapoja tuoda esiin. (C16)

Kertoessaan näkemyksiään maahanmuuttajataustaisista kollegoistaan useat kantasuomalaiset haastateltavat korostivat, etteivät ole rasisteja. Myös ne, jotka esittivät varsin hyvin perusteltuja ajatuksia maahanmuuttajataustaisten kollegoiden sopeutumisesta, tekivät tämän selväksi. Joidenkin kantasuomalaisten haastateltavien käsityksen mukaan maahanmuuttajataustaiset kollegat leimaavat kantasuomalaisia kollegoita rasisteiksi heppoisin perustein.

En ole rasisti, tykkään yli kaiken näistä ihmisistä, mut pitäs opetella sitä suomen kieltä. (C11)

Et se on sitte heijän on se ensimmäisenä, et rasisti. (C7)

Itse en haastateltavien joukosta löytänyt ketään, jota voisin hyvällä syyllä kutsua rasistiksi. Toisaalta useimmat haastatelluista maahanmuuttajista vastustivat väärinkäsitysten selittämistä rasismilla, koska rasismia kiusaamisen motiivina on vaikea todistaa ja koska he mieluummin ajattelivat, että kysymyksessä on joukko yksilötason ongelmia.

Työyhteisön merkittävä enemmistö kannattaa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrän lisäämistä. Varsinkin ne, joilla on itsellään kansainvälistä työkokemusta, ovat hyvin myönteisiä. Yleinen asenne kantasuomalaisilla vastaajilla oli, että jos työ sujuu, työntekijän juurilla ei ole merkitystä.

Jos sä teet sen työs mikä sulle kuuluu, kunnolla, et sult jää hyvä jälki, nii ei sil oo mitää merkitystä minkä värinen sä olet. (C10)

Tämä asenne mahdollistaa silti kielteisenkin suhtautumisen, sillä niin eri tavoin kantasuomalaiset arvioivat maahanmuuttajataustaisten kollegoiden suoriutumisen. Esimerkiksi eräs kantasuomalainen haastateltava kertoi, että on toisessa työyhteisössä tavannut maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, jotka eivät tulleet työpaikalle ajoissa, eivät suorittaneet työtehtäviään eivätkä kunnioittaneet esimiestään.

Mulla on aika perusnegatiivinen asenne ja mielipide näihin ihmisiin, koska mä oon nähny niin paljon sellast negatiivista puoltaki. (C8)

Hän oli haastatteluaineistossa silti poikkeus, yleensä haastateltavien asenteet maahanmuuttajataustaisia kollegoita kohtaan olivat kokemuksen lisääntyessä joko pysyneet myönteisinä tai muuttuneet myönteisempään suuntaan. Ennen kaikkea myönteinen suhtautuminen on sidoksissa maahanmuuttajien suomen kielen taitoon ja siihen, että he noudattavat suomalaiseksi miellettyä työskentelykulttuuria.

Jos kielitaito on niin ku hyvä, niin emmä, ei siinä oo mun mielestä mitään ongelmaa, et se ihan se avainkysymys, et ymmärtää ja tulee ymmärrettyks. (C16)

Mut ku me ollaan Suomes, must on ihan kiva, et on suomalainen, sillai yleisesti ottaen suomalainen työkulttuuri, et kellonajat pitää ja kun kalenteris lukee joku asia, niin se pitää sillon hoitaa. Et ne on must semmosii hyviä asioita, et tääl ei muuten mikään toimis. (C16)

Useimmat kantasuomalaiset haastateltavat olivat kiinnostuneita maahanmuuttajataustaisten kollegoiden kulttuurisista taustoista ja halusivat oppia niistä lisää. Kuten on jo mainittu, kantasuomalaiset työntekijät pitivät maahanmuuttajataustaisia kollegoitaan mukavina, iloisina, huumorintajuisina ja ystävällisinä ihmisinä. He myös näkivät, että maahanmuuttajataustaiset kollegat ovat arvokkaita, koska lähitulevaisuudessa osastolle saattaa tulla maahanmuuttajataustaisia vanhuksia.

Kun alkaa tulemaan näit vanhuksia ja muista maista tulleita, niin totta kai silloin on helppo ottaa ns. oman maan kansalainen siihen hoitamaan sitä asiaa. Varsinkin kun näitä vanhukset mitkä tulee, se suomen kieli on erittäin heikko kuitenkin, lapset on puhunut niitten puolesta. (C10)

Kantasuomalaiset haastateltavat eivät nähneet maahanmuuttajataustaisilla kollegoilla olevan mitään erityistä annettavaa työtapojen kehittämisessä. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät uskoivat samoin, että maahanmuuttajien on opittava paitsi suomen kieli myös suomalaiset työtavat tullaan toimeen työyhteisössä.

Kulttuurien välinen tietoisuus

Useimmat haastateltavista eivät ole miettineet, miten heidän oma taustansa vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä, työskentelytyyliinsä ja viestimistapaansa. Monet eivät edes ymmärrä kysymystä siitä, miten oma tausta vaikuttaa työskentelyyn tai käyttäytymiseen. Ne muutamat kantasuomalaiset, jotka kysymykseen vastasivat, pitivät itseään tyypillisinä suomalaisina. Tyypillinen suomalaisuus ei näyttäydynyt sosiaalisesti taitavana käyttäytymisenä tai ystävällisyytenä ja auttavaisuutena, vaan pikemminkin kärsivyytenä, suoruutena ja napakkuutena.

Kyllä olen varmaan tosi tyypillinen suomalainen, tai siltä näennä, et ehkä vois paremmin ottaa vastaan, tai sillä tavalla, jos on uusi ihminen ja, et jos työnteko nyt ei ole aina kauheen semmosta ilosta puuhaa, niin ehkä antaa sen vaikuttaa liikaa siihen, et minkälaisen kuvan itsestään antaa, vaikka se johtuisi vaan työstä. Minä käy syömässä ja minä ajattelen, et minä en jaksaa puhua kellekään, niin musta se on tosi suomalaista, et minä en mee ja yritä sitä olla kohtelias ja jutella mukavia. (C16)

Minusta vähä tämmönen huono suomalainen tapa, halki, poikki ja pinoon, suomalainen tyyli, munki tyyli on varmaan semmonen käskevä. Et en oo mitään tämmönen please-ihminen, mitä voi kyl oppia muista kulttuureista. (C3)

Vain yksi kantasuomalainen haastateltava osasi tuoda esiin, arvioida ja kyseenalaistaa omia stereotyyppisiä käsityksiään maahanmuuttajista. Vaikka kantasuomalaiset arvioivat oman käyttäytymisensä ja viestintämallinsa taustoja vähän, maahanmuuttajataustaisten kollegoiden käyttäytymistä, viestintää ja työskentelyä he selittivät helposti maahanmuuttajien kulttuurilla. Myös heikon suomen kielen osaamisen nähtiin vaikuttavan maahanmuuttajataustaisten kollegoiden käyttäytymiseen työyhteisössä.

Myös maahanmuuttajataustaiset haastateltavat selittivät omaa käyttäytymistään ja viestimistään kulttuurisella taustallaan: heidän kulttuurissaan vaihdetaan kuulumisia, keskustellaan ja ollaan auttavaisia. Samoin selittäessään suomalaisten käyttäytymistä he käyttivät paljon kulttuurin käsitettä.

Muutamat haastateltavista reflektoivat, olivatko käyttäytyneet tietyissä tilanteissa asianmukaisesti ja pitäisikö käyttäytymistä muuttaa. Lisäksi haastatteluaiaineistossa oli muutamia esimerkkejä siitä, että haastateltavat yrittivät välttää leimaamista eritaustaista kollegaansa ja hakivat selitystä hänen käyttäytymiselleen tavanomaista problemaattisemmista ilmiöistä. Esimerkiksi kantasuomalainen mietti, miten suomalaisten rasistinen käyttäytyminen vaikuttaa siihen, miten maahanmuuttajataustainen kollega tulkitsee tilanteita työyhteisössä. Eräs maahanmuuttajataustainen haastateltava puolestaan käsitteli Suomessa kohtaamaansa syrjintää vertaamalla sitä syrjintään ja rasismiin lähtömaassaan. Tässä viitekehyksessä suomalaisten käyttäytyminen vaikutti yleismaailmalliselta ja ymmärrettävältä reaktiolta erilaisuutta kohdatessa. Tällaiset monimutkaisemmat selitysmallit olivat silti poikkeuksia ja kokonaisuudessaan haastateltavien kulttuurinen tietoisuus ei ole erityisen hyvä.

Käyttäytyminen ja toimintamallit

Onnistunut viestintä työyhteisössä kattaa työtehtävien sujumisen kannalta olennaisen viestinnän sekä epävirallisemman viestinnän, jonka kautta työntekijät oppivat tuntemaan toisiaan ja saavuttavat yhteenkuuluvuuden tunteen. Työtehtävien kannalta olennaisia viestintätaitoja työyhteisössä ovat taito puhua ymmärrettävästi ja ymmärtää suomen kieltä sekä taito lukea ja kirjoittaa suomea. Työskentely työyhteisössä on vaikeaa, jos ei pysty kertomaan, mitä on tehnyt ja mitä olisi tarpeellista vielä tehdä, tai jos ei ymmärrä, mitä muut ovat tehneet. Lisäksi työntekijän on pystyttävä osallistumaan yhteisiin kokouksiin kertomalla oma näkemyksensä ja kuuntelemalla muiden näkemyksiä. Vielä hänen on pystyttävä kirjaamaan työjaksonsa aikana tapahtuneita asioita ja lukemaan muiden kirjaamia asioita.

Tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön jäsenillä on vaihtelevasti kykyä osallistua vuorovaikutukseen. Pienemmissä tiimikokouksissa viestintä sujuu, mutta koko osaston kokouksissa monet eivät saa kerrottua näkemyksiään. Myös epävirallinen sosiaalinen viestiminen on monille vaikeaa joko asenteiden, ennakkoluulojen tai puuttuvien viestintätaitojen vuoksi. Tämän seurauksena monien kyky luoda verkostoja ja toimia niissä jakaen ja vastaanottaen tietoa on rajoittunut. Useat työyhteisön jäsenet keskustelevat vain lähipiirikseen mieltämiensä kollegoiden kanssa. Työyhteisössä on silti myös jäseniä, joilla on riittävät viestintätaidot sekä virallisissa että epävirallisissa yhteyksissä. Varsin monilla heistä on kokemusta ulkomailla asumisesta ja työskentelystä. He tuovat näkemyksiään esiin kokouksissa ja avaavat keskustelun myös eritaustaisen kollegan kanssa. Joidenkin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden suomen kielen taito ei riitä etenkin epäviralliseen jutusteluun, mutta joukossa on myös suomen kielen hyvin hallitsevia työntekijöitä.

Työyhteisön jäsenet osaavat käsitellä ja arvioida työhönsä läheisesti liittyvää ja ammattitaitonsa kannalta olennaista tietoa ja taitoja sekä pystyvät saavuttamaan näissä asioissa yhteisymmärryksen, ainakin

tiimikokouksissa ja kahden kesken viestien. Useimmat sekä kantasuomalaiset että maahanmuuttajataustaiset työntekijät pyrkivät työasioissa kuuntelemaan tarkasti, kysymään jos eivät ymmärrä, puhumaan hitaasti sekä opastamaan uusia tulokkaita. Raportointitilanteet saattavat yhä olla haastavia, jos paikalla on huonosti suomea puhuvia työntekijöitä, mutta taidot yhteisymmärryksen saavuttamiseen vahvistuvat jatkuvasti puolin ja toisin. Sekä kantasuomalaiset että maahanmuuttajataustaiset työntekijät mielsivät kirjaamisen melko haastavaksi. Kantasuomalaiset myös huomauttivat, että joidenkin maahanmuuttajataustaisten kirjaamisista on vaikea saada selvää.

Työyhteisön jäsenten kyvyt etsiä yhdessä uusia ratkaisuja ja oppia erilaisista näkemyksistä vaihtelevat. Monet työntekijöistä eivät ole avoimia työtapojen kehittämislle, vaan näkevät, että tapoja ei pidä tai ei voi muuttaa. Työtavoista ei juuri keskustella, mikä haittaa mahdollisuutta oppia muilta lisää ja toisaalta kertoa omista hyviksi kokemistaan käytännöistä. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokivat, että eivät saa palautetta kantasuomalaisilta kollegoiltaan, mutta korostivat silti tuntevansa asianmukaiset työtavat koulutuksensa ja kokemuksensa ansiosta. Monet työntekijät eivät halunneet arvioida kriittisesti työyhteisön käytäntöjä, koska ovat sopeutuneet työyhteisönsä hierarkiaan ja näkivät, että heidän on tehtävä mitä käsketään. Tämä oli joillekin myös helpotus.

Työntekijänähän mä nyt teen niin ku on täällä se toiminta-ajatus, emmä ala miettiä sitä et, ei se oo mun ongelma, et jos joku asia ei mun mielest, tai tehään niin ku mä ajattelin, et mä tekisin toisin, tai et en ymmärrä nyt jonku, et miksi tehään näin, niin emmä viiti kyseenalaistaa sitä, koska mä aattelen, et ehkä se nyt on sit fiksummat päättäny paremmin, ja mä pääsen helpommalla kun mä sitte vaan teen. (C16)

Haastatteluaineistosta käy silti ilmi, että työyhteisössä on ainakin yksi tiimi, jossa työtavoista keskustellaan ja uusia käytäntöjä testataan. Tätä tiimiä vetää maahanmuuttajataustainen sairaanhoitaja.

Koska työyhteisön käytännöt ja työtavat otetaan enimmäkseen annettuina, työyhteisössä ei ole ollut näkyvää tarvetta tuoda esiin niiden taustalla vaikuttavaa hiljaista tietoa, toisin sanoen käyttäytymistä, viestintää ja työskentelyä sääteleviä perimmäisiä ja itsestään selvinä pidettyjä oletuksia ja odotuksia. Se, että tämä hiljainen tieto pidetään pinnan alla edesauttaa väärinkäsitysten syntymistä. Näin työntekijät eivät avoimesti pääse vertailemaan oletuksiaan ja odotuksiaan ja keskustelemaan niistä, vaan huomaavat niiden erot vasta ristiriitatilanteessa.

Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa kielteisesti se, että monilla sen jäsenillä ei ole kykyä käyttää kieltä joustavasti luodakseen kollegoihinsa yhteyden ja herättääkseen luottamusta.

Tääl on aika paljon, sanotaan sit niin ku päin naamaa. (C16)

Heikot viestintätaidot vaikeuttavat väärinkäsitysten, ristiriitojen ja konfliktien käsittelemistä. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat kuitenkin kantasuomalaisia parempia ottamaan puheeksi kielteiseksi mieltämiään asioita.

Jos niillä [maahanmuuttajilla] on joku mikä heit häiritsee tai joku, niin he sanoo sit suoraan, et siin suhteet niitten kans on helpompi, vähä helpompiki joskus, tossa suhteet. Suomalaiset monest voi olla, joku asia ärsyttää, ne ei sano sitä, mut sit se tulee jollain muilla tavoin esiin, mikä on ikävämpää mun mielestä. (C12)

Tosin maahanmuuttajataustaisissa työntekijöissä on myös niitä, jotka eivät halua tuoda esille kielteiseksi kokemiaan asioita, mikä on johtanut myös heidät välttämään ongelmallisten asioiden käsittelemistä työyhteisössä.

KOLMANNEN KULTTUURIN RAKENTAMINEN TYÖYHTEISÖISSÄ



Erilaiset työyhteisöt, erilaiset haasteet

Kulttuurien välisen viestinnän taidot ovat olennaisia kaikissa tutkimis-
sani työyhteisöissä, vaikka niitä tarvitaan eri tilanteissa. Koulutus-
salalla viestintä on erityisen tärkeää. Opettajat viestivät keskenään, opiske-
lijoiden kanssa sekä toisinaan kansainvälisesti kollegoidensa kanssa.
Viestintä tapahtuu pääosin kasvokkain, mutta myös puhelimitse, säh-
köpostitse ja verkko-opetus-
alustan välityksellä. Kulttuurien välisyyden
opettajat liittivät erityisesti viestintään maahanmuuttajataustaisten
opiskelijoiden kanssa sekä kansainvälisiin kehitysprojekteihin.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä työntekijöiden on osattava
viestiä lähinnä kantasuomalaisten asukkaiden ja heidän omaistensa sekä
eritaustaisten kollegoiden kanssa. Viestintä on tärkeä osa työtä myös
suullisen raportoinnin ja kirjallisen kirjaamisen muodossa. Sosiaali- ja
terveysalan työntekijät viestivät kaikista haastatelluista työntekijöistä
useimmin kasvokkain, vaikka toisinaan heidän on puhuttava omais-
ten kanssa myös puhelimesta. Tutkimistani työyhteisöistä sosiaali- ja
terveysala on siinä mielessä monimuotoisin, että samassa työyksikös-
sä työskentelee eniten kulttuurisesti ja kielellisesti erilaisia ihmisiä.
Koulutusalan työntekijät ovat pääosin suomalaistaustaisia ja vaikka

ICT-ala työllistää paljon erimaalaisia ihmisiä, he työskentelevät usein oman maansa yksiköissä.

ICT-alan työntekijät liittyvät kulttuurien välisen viestinnän etenkin eri maiden yksikköjen asiantuntijoiden väliseen viestintään. Tällainen rajat ylittävä viestintä tapahtuu yleensä puhelimitse tai sähköpostitse, joskus harvoin videoneuvottelulaitteiden välityksellä. Tosin monet ICT-alan haastateltavat korostivat, että yhtä haasteellista saattaa olla samaa kansallisuutta edustavan ihmisen kanssa viestiminen, jos viestijöillä on eritasoinen koulutus tai erilainen asema organisaatiossa. Samoin alihankkijoiden ja asiakkaiden kanssa viestiminen miellettiin usein hankalaksi kulttuurisesta taustasta riippumatta. ICT-alan haastateltavat pitivät viestimistä olennaisena osana työtään. Jotkut jopa kertoivat viestinnän taitojen olevan työnsä kannalta kaikkein tärkeimpiä taitoja.

Kun ICT-alan työyhteisöä verrataan toisiin tutkimuksessa mukana oleviin työyhteisöihin, on hyvä huomioida, että virtuaalisuus asettaa kulttuurien väliselle viestinnälle haasteita, joita kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä ei ole tai ne ovat huomattavasti helpommin ratkaistavissa. Virtuaalisessa työyhteisössä tai tiimissä me ja he -jaotteluiden tekeminen on yleistä, minkä on todettu heikentävän viestintää ja lisäävän konflikteja. Lisäksi konflikteja on vaikea ratkaista niiden aikaisessa vaiheessa, koska luonnollisia tilaisuuksia epäviralliseen keskusteluun ei ole. (Starke-Meyerring & Andrews 2006, 34.) Kasvokkain tapahtuvan kanssakäymisen puuttuminen vaikuttaa myös siten, että kollegoita on vaikea oppia tuntemaan, minkä vuoksi on hankala ymmärtää toisten uskomuksia ja toimintatapoja sekä selvittää epäselviä odotuksia. Näin yhteisen perustan rakentaminen viestinnälle on hidasta. (Berry 2011, 189–191.)

Viestinnän perustan ja yhteisymmärryksen syntymistä saattaa hidastaa vielä sen rakentaminen teknologisten viestintävälineiden avulla, sillä työyhteisön jäsenet eivät välttämättä ymmärrä teknologisten viestintävälineiden hyötyjä ja rajoituksia, eivätkä osaa käyttää niitä soveltuvalla tavalla (Grosse 2002, 22). Koska virtuaalisen työyhteisö-

sön jäsenet työskentelevät usein maantieteellisesti kaukana toisistaan, kulttuuriset ja organisatoriset erot ovat suuret, minkä vuoksi yhteisen viestinnän perustan rakentaminen on vielä merkittävämmässä roolissa kuin lähivuorovaikutukseen perustuvassa työyhteisössä. Jos yhteistä perustaa ei onnistuta rakentamaan, seurauksena ovat tyypillisesti väärinymmärrykset. (Bjørn & Ngwenyama 2009, 227.)

Virtuaalisuus saattaa tuoda työyhteisölle myös etuja, joista on hyötyä viestinnälle. Sähköpostitse tai esimerkiksi blogin kautta tapahtuvassa viestinnässä työntekijän ei tarvitse odottaa omaa vuoroaan keskustelussa, eikä kukaan keskeytä ennen kuin on saanut näkökulmansa esitettyä. Toisten viestit voi lukea ajan kanssa ja miettiä omia vastauksiaan sekä muotoilla niiden kieliasua. Sähköpostikeskusteluista jää muistio sovitusta asioista ja keskustelut on tarvittaessa helppo jakaa muiden tietoon. Gregory R. Berry väittää, että virtuaalinen viestintä on asiakaskeisempää kuin kasvokkain tapahtuva, mistä on viestinnän kannalta monia hyötyjä. Esitetyt ideat ja annettu palaute ovat suorempia. Kollegoiden arviointi perustuu enemmän heidän suoriutumiseensa kuin persoonallisuuteensa. Stereotyyppittämisen, valtasuhteiden, persoonallisuuksien, ryhmäytymisen ja poliittisten konfliktien aiheuttamat ongelmat ovat vähäisempiä. Lisäksi oppiminen lisääntyy, kun erilaiset näkökulmat tulevat edustetuiksi. (Berry 2011, 189–198.)

Koska ICT-alan työyhteisö on hajallaan maailmalla, jossain vaiheessa tutkimusta epäilin, voiko sitä edes pitää työyhteisönä. Mari Salon ja Salla Poutiaisen esittämän työyhteisön määritelmän mukaan tutkimani ICT-alan yrityksen ohjelma osoittautui silti selkeästi työyhteisöksi. Salo ja Poutiainen määrittelevät työyhteisön yhteisöksi, jossa on jaettuja arvoja ja asenteita, jotka ilmenevät yhteisön toimintatavoissa ja viestinnässä (Salo & Poutiainen 2010, 25). ICT-alan työyhteisössä tällaisiin jaettuihin arvoihin ja asenteisiin kuuluvat muun muassa erilaisuuden kunnioittaminen, vastuullisuus, avoin viestintä ja jatkuva oppiminen. Yrityksen asiakirjat tuovat ilmi arvot ja asenteet, joihin esimiestyö sekä työskentely- ja viestimistavat yrityksessä perustuvat.

Haastateltavat näkivät asianmukaisen ja onnistuneen viestinnän perustuvan ketterään ohjelmistonkehittämiseen, erityisesti agile-menetelmään, ja liittivät siihen seuraavanlaisia arvoja ja käytäntöjä: jokaisen näkemys on arvokas, kaikkien osapuolten näkemyksiä kuunnellaan ja arvostetaan, jokainen kertoo näkemyksensä suoraan ja avoimesti, kritiikkiä osataan antaa ja ottaa vastaan ja kaikki ovat viestintätilanteessa tasa-arvoisia. Vaikka agile-menetelmässä korostetaan epävirallisen vuorovaikutuksen merkitystä, työyhteisön epävirallinen viestintä on niukkaa etenkin niiden kesken, jotka tekevät rajat ylittävää yhteistyötä. Haastateltavat korostivat monikulttuurisuuden myönteisiä vaikutuksia, mutta silti heitä yhdisti toisten työyhteisöjen työntekijöihin kysymys siitä, kuinka erilaisuutta ja erilaisia tapoja voi arvostaa.

Samoin kuin muissa työyhteisöissä, myös ICT-alalla eri tavat ajatella ja työskennellä miellettiin helposti ongelmien lähteeksi ja etenkin eurooppalaiset haastateltavat olivat varmoja omien ajattelu- ja työskentelymalliensä paremmuudesta. ICT-alan asiantuntijat korostivat kuitenkin ongelmien, väärinkäsitysten ja ristiriitojen selvittämistä puhumalla, koska he näkivät asioiden selvittämisen mahdollisuutena oppia. Merkittävimpänä viestinnän ongelmana ICT-alan asiantuntijat näkivät erilaisten kulttuurien sijaan maantieteellisen etäisyyden ja aikaerojen aiheuttamat haasteet viestinnälle: kollegoita ei ehkä koskaan tapaa kasvotusten eikä heihin pysty tutustumaan, vierasmaalaisten kollegojen nimet eivät pysy muistissa, yhteydenpito puhelimitse on vaikeaa aikaerojen vuoksi ja sähköposti tuntuu riittämättömältä viestimisen pääasiallisena välineenä.

Opetusalan työyhteisö perustuu niin ikään erilaisuuden kunnioittamiselle ja huomioonottamiselle, jatkuvan oppimisen ajatukselle, osallistumiselle sekä kansainvälistymiselle. Asiakirjat tuovat voimakkaasti esiin erityisesti kansainvälistymistä sekä opettajien, tutkijoiden ja opiskelijoiden kansainvälistä vaihtoa. Opettajat näkivät maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden erilaisuuden olevan samanlaista erilaisuutta kuin mikä tahansa muu oppimiseen ja opettamiseen vaikuttava erilaisuus. Useimmat opettajat pyrkivät ottamaan erilaisuuden

huomioon opetusmetodien valinnassa, mutta odottivat maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden edistävän opiskeluitaan valmiiden raamien puitteissa. Opettajat olivat kiinnostuneita kehittämään englannin kielen taitojaan ja viestintävalmiuksiaan sekä jakoivat osaamistaan kollegoillensa.

Haastateltavat näkivät viestinnän perustuvan osallistumiseen, toisten näkemysten kuuntelemiseen ja kunnioittamiseen sekä oman näkemyksen ilmaisemiseen suoraan ja avoimesti. Väärinkäsitykset ja konfliktit pyritään ratkaisemaan keskustelemalla, mutta usein ne jäävät työyhteisössä ratkaisematta. Vaikka työyhteisössä ei juuri keskustella henkilökohtaisista asioista, yhteiset lounaat ja työn ulkopuolisia asioita käsittelevät keskustelut koetaan merkityksellisiksi. Kulttuurien välisen viestinnän ongelmien nähtiin liittyvän erityisesti siihen, että maahanmuuttajataustaiset opiskelijat eivät ymmärrä ohjeita ja toimintatapoja. Jotkut kansainvälisessä kehitystyössä mukana olevat kertoivat toisinaan tuskastuneensa erilaisiin tapoihin työskennellä.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisön toimintaa säätelevissä asiakirjoissa painotetaan maahanmuuttajataustaisten ihmisten rekrytointia ja rasismien ja syrjinnän ehkäisyä sekä luodaan suuntaviivoja sille, miten erilaisuutta voidaan työyhteisössä ottaa huomioon. Myös sosiaali- ja terveysalan haastateltavat pitivät suvaitsevaisuutta sekä rasismien ja syrjinnän kitkemistä tärkeänä. Muut yhteiset arvot ja asenteet sisältävät työn tekemisen mahdollisimman hyvin ja annettujen toimintamallien mukaisesti, esimiehen kunnioittamisen sekä työtoverien kohtelemisen ystävällisesti.

Erilaisuus näyttäytyi silti monelle hitaana työn edistymisenä, epäluotettavuutena, väärinkäsityksinä tai epäystävällisyytenä. Monet kantasuomalaisistakin haastateltavista myönsivät, että kantasuomalaiset työntekijät eivät usein ole riittävän ystävällisiä ja suvaitsevaisia. Viestintä on työyhteisössä melko niukkaa ja asiakeskeistä. Haastateltavat jakoivat käsityksen, jonka mukaan suora ja avoin viestintä on ehto viestinnän onnistumiselle, mutta useimpien mukaan tämä ei toteu-

du. Haastateltavat myös näkivät, että väärinkäsityksistä pitäisi puhua kasvokkain, mutta eivät uskoneet näin tapahtuvan.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisön viestintää säätelee hierarkian kunnioittaminen eikä hierarkiassa alempi helposti haasta ylemmässä asemassa olevan näkemystä, vaan toimii tämän näkemyksen mukaan. Viestintää määrittää epävarmuus eritaustaisten osapuolten odotuksista ja oletuksista sekä siitä, tulevatko viestit ymmärretyiksi. Työyhteisössä ei juuri puhuta yksityiselämästä, mutta keskustellaan silti yleisistä asioista aamukahvin tai lounaan merkeissä. Kulttuurien välisen viestinnän ongelmiksi nousivat muun muassa maahanmuuttajataustaisten heikko kielitaito, stereotypiat ja kantasuomalaisten työntekijöiden kyvyttömyys antaa palautetta, minkä seurauksena selän takana puhuminen on yleistä.

Monikulttuurisuus kolmannen kulttuurin rakentamisessa

Salon ja Poutiaisen mukaan monikulttuurisen työyhteisön toimintakulttuuri tähtää molemminpuoliseen kunnioitukseen. Monikulttuurisessa työyhteisössä erilaiset toimintatavat ovat tervetulleita, vaikka ne eivät olisikaan sellaisia kuin mitä aina aikaisemmin on noudatettu. (Salo & Poutiainen 2010, 25-26.) Sopeutumista korostavaa työyhteisöä ei siis voida laskea aidosti monikulttuuriseksi. Etenkin sosiaali- ja terveysalaa edustavassa työyhteisössä pidetään tärkeänä rutiinien seuraamista ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sopeutumista, eikä maahanmuuttajataustaisilla (tai muillakaan) työntekijöillä nähdä olevan mitään uutta annettavaa.

Vaikka haastatellut opettajat pitivät toisen kunnioittamista ja kuuntelemista tärkeänä, useimmat koulutusalan haastateltavat näkivät suomalaisten opettajien pedagogisen osaamisen niin korkeana, että maahanmuuttajataustaisilla kollegoilla on siihen tuskin mitään lisätävää. Koska koulutusalan työyhteisön toiminta perustuu kuitenkin

osallistumiseen ja oman työn suunnittelemiseen, työyhteisöä voidaan pitää monikulttuurisena siinä mielessä, että jokainen opettaja saa opettaa ja ohjata tavallaan sekä pystyy antamaan oman panoksensa yhteisön kehittämiseen.

ICT-alan työyhteisö perustuu työskentelemisen jatkuvaan kehittämiseen sekä työntekijöiden aktiiviseen ja itsenäiseen rooliin. Yrityksessä pyritään toimimaan globaalisti samanlaisten arvojen, periaatteiden ja käytäntöjen mukaan, mutta hyvän käytännön voi lanseerata kuka tahansa. Silti työyhteisön jäsenet luottavat enemmän portugalilaisten, saksalaisten ja suomalaisten kuin esimerkiksi kiinalaisten ja intialaisten asiantuntemukseen ja taitoon, minkä vuoksi eurooppalaiset saattavat ehdotuksineen tulla helpommin kuulluiksi. Haastatteluaiaineisto ei kuitenkaan sisällä esimerkkejä siitä, että aasialaiset asiantuntijat eivät uskaltaisi kehittämisehdotuksia tehdä tai niitä ei olisi kuultu. Tutkimuksen aikana yrityksessä toimeenpantiin koulutusohjelma, joka oli kehitetty Kiinan yksikössä.

Riitta Saastamoinen puhuu toteutuvasta monikulttuurisuudesta tilanteena, jossa eri kulttuurit ja niiden näkökulmat eivät vain ole läsnä, vaan niillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja vuorovaikutukseen. Toteutuva monikulttuurisuus on tärkeää, jotta kolmannesta kulttuurista tulisi tasa-arvoinen. Kolmannella kulttuurillahan olen viitannut Saastamoista seuraten vuorovaikutuksen osapuolten käymään neuvotteluun, jossa he luovat yhdessä kulttuurisen viitekehyksen, joka ohjaa käyttäytymistä ja viestintää heidän vuorovaikutussuhteessaan (Saastamoinen 2009, 57). Vaikka kolmanteen kulttuuriin liitetään joskus eettinen periaate, jonka mukaan sen tulisi olla kaikille tasapuolinen, käytännössä tämä ei välttämättä toteudu.

Kolmas kulttuuri voi perustua yhden ryhmän odotuksille ja oletuksille ja toisen ryhmän sopeutumiselle, pääasia on, että kaikki tietävät vuorovaikutusta määrittävät odotukset, oletukset ja säännöt. Sopeutuminen ei välttämättä ole kompromissin tulosta, vaan se voi myös olla valtasuhteiden seurausta. Koole ja ten Thije huomauttavat, että vaikka kulttuurien välisen vuorovaikutuksen periaatteista olisi

sovittu yhdessä, ne voivat silti heijastella ryhmien välisiä valtasuhteita. Valtasuhteet toimivat vuorovaikutuksessa muun muassa niin, että ne ehkäisevät heikommassa asemassa olevien ihmisten tulemista kuulluiksi ja nähdyiksi omilla ehdoillaan (Koole & ten Thije 2001, 585).

Mitä vähemmän monikulttuurinen tilanne on, sitä vaikeampi siinä on oppia. Oppiminen on yksi tämän tutkimuksen merkittävimpiä termejä sen vuoksi, että sen nähdään olevan yhteydessä ajatukseen kulttuurien välisyydestä. Seppälää seuraten miellän kulttuurien välisyyden tilaksi, jossa keskinäinen ymmärrys lisääntyy, koska vuorovaikutuksen osanottajat oppivat toisiltaan (Seppälä 2010b, 14). Vuorovaikutuksen osapuolten on osattava oppia toisiltaan, jotta he pystyvät rakentamaan tasa-arvoista kolmatta kulttuuria. Toisaalta tasa-arvoinen kolmas kulttuuri edistää edelleen oppimista. Yhden osapuolen tai ryhmän sanelemille arvoille, periaatteille ja käytännöille perustuva kolmas kulttuuri rakentuu vain heikommassa asemassa olevan osapuolen tai ryhmän oppimisen ja sopeutumisen varaan. Tällainen kolmas kulttuuri ei edesauta oppimista ja uusien näkökulmien löytämistä. Eettisen perusteen lisäksi on siis olemassa käytännön peruste sille, miksi kolmannen kulttuurin luominen pitäisi tapahtua kaikkien näkemyksiä kuullen ja kunnioittaen.

ICT-alan ja koulutussektoreiden työyhteisöissä korostetaan sitä, että kaikki esittävät näkemyksensä kokouksissa ja että kaikkien näkemyksiä kuunnellaan. Haastateltavat kertoivat, että käytännössä tämä ei aina onnistu, mutta toisaalta kaikkien tasapuolinen huomiointaminen ja kuuleminen on elämän mittainen kehitystehtävä meille jokaiselle. ICT-alan työyhteisössä vallitseva kolmas kulttuuri muistuttaa silti paljon sellaista rakenteiden, käytäntöjen ja toimintatapojen joukkoa, jota aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on pidetty suomalaisena johtamisena (Ali-Yrkkö, Koivisto, Lampinen & Ylä-Anttila 2000; Suutari 2005). Mika Raunion mukaan suomalaisen (työ)kulttuurin erityispiirteitä ovat keskustelukulttuurin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen vähäisyys sekä itsenäisyyden ja omatoimisuuden korostaminen (Raunio 2002, 10). Haastatteluaineisto antaakin aiheen

kysyä, perustuuko työyhteisössä vallitseva kolmas kulttuuri liikaa niin sanotun suomalaisen johtamisen periaatteille ja käytännöille. Onko kolmatta kulttuuria kehitetty aidosti monikulttuurisesti, kaikkien ääntä kuunnellen?

Sosiaali- ja terveystieteen työyhteisön tilanne poikkeaa selkeästi muista tutkituista työyhteisöistä. Työntekijät eivät pidä omien näkemysten esittämistä tärkeänä tai ovat kyvyttömiä niitä esittämään etenkin suuremmissa kokouksissa. Muutos koetaan työyhteisössä uhkaavaksi, erilaisuuden esiintuominen epätoivottavaksi ja vain maahanmuuttajien odotetaan sopeutuvan.

Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että kolmannen kulttuurin rakentamisen ei tule lähteä liikkeelle jäsenten kulttuurien välisen viestinnän taidoista, vaan sen tulisi perustua organisaation arvoihin ja toimintatapoihin, jotka vaikuttavat johtamistapaan sekä työskentelymalleihin ja työyhteisön käytäntöihin. Aulikki Sippolan mielestä monimuotoisen henkilöstön tuloksellinen johtaminen vaatii muutoksia myös organisaatioiden rakenteiden, käytäntöjen ja sääntöjen tasolla. Henkilöstöjohtamisen strategiat, politiikka ja käytännöt ovat olennaisia yksilötason asenteiden ja maailmankuvien sekä työyhteisön kulttuurin ja valtasuhteiden kannalta. (Sippola 2007, 42.)

Kolmannen kulttuurin perustan on oltava organisaatiokontekstissa, mikä sisältää organisaatorakenteet, mukaan lukien arvot ja normit, käyttäytymismallit sekä käytännöt. Jokapäiväisessä toiminnassa organisaation politiikka, normit ja resurssit mahdollistavat ja rajoittavat sen ymmärtämistä, mikä on sopivaa ja mikä ei. (Bjørn & Ngwenyama 2009, 229-230.) Organisaatiokontekstin antamat puitteet helpottavat kolmannen kulttuurin rakentamista. Organisaatiokontekstilla on sitä suurempi merkitys, mitä monikulttuurisempi työyhteisö on. Monikulttuurisessa työyhteisössä on aina läsnä enemmän mahdollisia merkityksiä. Tämä korostuu virtuaalisessa työyhteisössä, jonka jäsenet ovat osa paikallista yksikköä ja edustavat paikallisia kulttuureja.

Virtuaalisessa työyhteisössä kolmannen kulttuurin rakentaminen on vielä tärkeämpää kuin muissa. Virtuaalisessa työyhteisössä esiintyy

olettavasti muita työyhteisöjä laajempi kirjo itsestään selviä ja ääneen lausumattomia kulttuurisia oletuksia tapahtumien ja muiden käyttäytymisen tulkitsemiseksi. Ilman kolmatta kulttuuria työyhteisön osapuolet tulkitsevat kollegoidensa ajattelua ja käyttäytymistä ottamalla merkityksiä paikallisista kulttuureista, minkä seurauksena väärinymmärrysten todennäköisyys kasvaa (Starke-Meyerring & Andrews 2006, 33).

Kolmannen kulttuurin vallitessa on helpompi saavuttaa jaettu käsitys tehtävästä ja työskentelyprosessista, mikä helpottaa viestintää (Berry 2011, 194). Toisten viestejä on helpompi tulkita, kun mahdollisten merkitysten joukko perustuu organisaatiokontekstille, kolmannelle kulttuurille ja jaetulle käsitykselle. Kolmas kulttuuri helpottaa viestintää, yhteistyötä ja tiedon jakamista sekä lisää osanottajien toistensa asiantuntemuksen, työtapojen ja paikallisten olosuhteiden tuntemista (Starke-Meyerring & Andrews 2006, 33). Siksi kolmannen kulttuurin vallitessa väärinymmärrykset vähenevät ja konflikteja on helpompi ratkaista (Bjørn & Ngwenyama 2009, 228).

Kolmatta kulttuuria on silti vaikeampi rakentaa virtuaalisissa työyhteisöissä, jotka vaihtavat vähemmän informaatiota kuin lähityöyhteisöt (Berry 2011, 195). Tämä on otettava huomioon johtamisessa ja käytännöissä. Berryn mukaan virtuaalisen työyhteisön johtamisessa on tärkeää mahdollisimman avoin viestintä, selkeiden odotusten luominen, resurssien jakaminen sekä toivotun käyttäytymisen mallintaminen (Berry 2011, 200). Selkeiden odotusten ja roolien luomisen lisäksi on olennaista, että väärinymmärrykset ja konfliktit ratkaistaan (Berry 2011, 202). Jotta sosiaalisten suhteiden kehittyminen saataisiin käyntiin, projektien alussa olisi hyvä olla tapaaminen kasvokkain tai ainakin videokonferenssi (Starke-Meyerring & Andrews 2006, 39). Kulttuurisella vaihdolla, esimerkiksi kuvien tai pienten lahjojen lähettämisellä on myös myönteinen vaikutus jaetun ymmärryksen kehittymiseen. (Bjørn & Ngwenyama 2009, 240.)

ICT-alan työyhteisö on esimerkillinen siinä mielessä, että erilaisten näkökulmien arvostaminen ja pyrkimys oppia niistä sekä avoin viestintä tuodaan esille jo yrityksen asiakirjoissa. Näiden arvojen pohjalta on

kehitetty sekä johtamistapaa että työskentelyn malleja ja käytäntöjä, jotka ovat perusta kolmannen kulttuurin rakentamiselle. Henkilöstöä ja johtoa on autettu omaksumaan arvot, mallit ja käytännöt koulutuksen kautta. Lisäksi työntekijöiden arviointikriteerit, joiden avulla määritellään työssä suoriutumista sisältäen myös vuorovaikutusvalmiudet, perustuvat yrityksen arvoihin ja yhteisiin käytäntöihin. Ne antavat melko selkeän ja yksityiskohtaisen kuvan siitä, miten työntekijän odotetaan työyhteisössä käyttäytyvän.

Kuitenkin haastatellut tietotyöläiset toivoivat mahdollisuutta tavalta kasvokkain kollegansa aina uuden projektin alussa, sillä se helpottaisi sosiaalisten suhteiden ja yhteisymmärryksen luomista. Haastateltavien mukaan projekteissa on varsin yleistä, että eri yksikköjen kollegoilla on erilaisia käsityksiä projektin tavoitteista ja edistymisestä. Vaikuttaa siltä, että vaikka asiantuntijat eri puolilla maailmaa ovat samaa mieltä toimintaa säätelevistä arvoista, normeista ja käytännöistä, he ovat eri mieltä siitä, mitä ne tarkoittavat käytännössä. Esimerkiksi yrityksen asiakirjoissa ja haastateltavien puheessa usein toistuva avoin viestintä ja avoin dialogi merkitsevät eri ihmisille eri asioita.

Yhteinen kieli mahdollistaa yhteisymmärryksen

Olennainen kysymys tutkimuksessa on ollut, miten eri työyhteisön jäsenet voivat saavuttaa kolmannen kulttuurin tietoisien luomisen ja ylläpitämisen kannalta riittävät vuorovaikutustaidot. Kielitaitoa voidaan pitää yhtenä tällaisista taidoista, sillä yhteinen kieli antaa mahdollisuuden olla mukana vuorovaikutuksessa tuottavasti sekä käsitellä ja arvioida tietoja, taitoja, asenteita ja näkemyksiä. Vaikuttaa myös siltä, että vain kielen hallinnan kautta voi integroitua tasavertaisesti työyhteisöön. (Seppälä 2010a, 10.)

Kielitaito on laaja käsite, johon kuuluvat muun muassa ääntäminen, puhuminen, kirjoittaminen, ymmärtäminen, viestintästrate-

giat, fraseologia ja kulttuurikompetenssi. Kielitaidon voidaan katsoa siis myös sisältävän tietoa siitä, miten missäkin paikassa ja kenenkin kanssa voi viestiä. On selvää, että yhteisen kielen hallitseminen ei takaa kulttuurien välisen viestinnän onnistumista, mutta se on viestinnän lähtökohta sellaisissa työyhteisöissä, joiden toiminta perustuu viestinnälle. Johanna Heimosen mukaan kielitaidon on oltava hyvä erityisesti korkeakoulutusta vaativissa asiantuntijatehtävissä sekä myös potilastyössä. (Heimonen 2010, 45.) Työ ICT-alalla ja koulutussektorilla eteneekin selkeästi viestimisen varassa ja sosiaali- ja terveysalalla viestiminen on olennaista jo potilasturvallisuuden vuoksi.

ICT-alan työyhteisön työkieli on virallisesti englanti, mutta jokaisessa yksikössä puhutaan myös kansallisia kieliä. Suurin osa työntekijöistä ja kaikki haastatellut puhuivat englantia vieraana kielenään. Jokainen haastateltava mainitsi, että vieraalla aksentilla puhutun englannin ymmärtäminen on usein vaikeaa. Kaikkien vaikeinta oli ymmärtää kiinalaisella aksentilla puhuttua englantia ja toiseksi vaikeinta pohjoisamerikkalaisia ja brittiläisiä puhujia. Kaikki haastateltavat mielsivät kirjoitetun kielen helpommaksi ymmärtää.

Koulutusalan sekä sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen työkieli on suomi. Kummassakin työyhteisössä oletetaan, että maahanmuuttajataustaiset kollegat (ja opiskelijat) osaavat suomea ennen liittymistään työyhteisöön. Koulutussektorin työyhteisön haastateltavat näkivät, että kaikkien maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden suomen kielen taito ei riitä opiskeluun. Ongelmia on niin puhutussa kuin kirjoitettussa kielessäkin.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöön liityttäessä riittää heikompi suomen kielen taito kuin koulutussektorilla, mutta työntekijän odotetaan oppivan suomea työssään. Sosiaali- ja terveyssektorin kantasuomalaisten työntekijöiden mielestä maahanmuuttajataustaisten kollegoiden heikko suomen kielen taito johtaa kantasuomalaisten työntekijöiden kuormittumisen lisääntymiseen sekä siihen, että maahanmuuttajataustaiset kollegat eivät integroidu työyhteisöön kunnolla.

Lisäksi heikko suomen kielen kirjoittamisen taito vaikeuttaa kirjaamisen ymmärtämistä.

Keskinäisen ymmärryksen lisäämiseksi sosiaali- ja terveysalan työntekijät saattavat puhua suomea ja englantia rinnakkain, ja myös koulutusalan työntekijät käyttävät englannin kieltä kansainvälisissä yhteyksissä. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisön esimies auttaa heikommin suomen kieltä taitavia alaisiaan kirjaamisessa, ja jotkut opettajista opettavat oman alansa lisäksi myös suomen kieltä tai antavat opiskelijoiden palauttaa kirjallisia tehtäviä muilla kielillä.

Yhteinen kieli on sidoksissa vuorovaikutuksen määrään ja laatuun sekä yhteisymmärryksen syntymiseen. Tea Seppälä kirjoittaa, että ”[y]hteisen kielen, ymmärryksen ja vuorovaikutuksen puute lisää ennakkoluuloja ja väärintulkintoja, vaikeuttaa sosiaalisia suhteita ja johtaa työntekijän väärinarviointiin niin osaamisessa kuin henkilönäkin” (Seppälä 2010a, 10). Erityisesti sosiaali- ja terveysalan työyhteisön maahanmuuttajataustaiset haastateltavat kokivat, että kantasuomalaiset työntekijät pitävät heitä tyhminä tai ammattitaidottomina siksi, että he eivät hallitse riittävän hyvin suomea. Toisaalta saman työyhteisön kantasuomalainen työntekijä harmitteli sitä, että maahanmuuttajataustaisiin kollegoihin on vaikea tutustua yhteisen kielen puuttumisen vuoksi.

Myös ICT-alan työyhteisössä yhteisen kielen osaamisen vajavaisuus lisää selvästi väärinymmärryksiä, vähentää virallista ja epävirallista sosiaalista kanssakäymistä ja vaikeuttaa sitä myötä keskinäistä tutustumista myös silloin, kun eritaustaisen kollegan tapaa kasvokkain.

Opetusalan työyhteisössä suomen kielen osaamattomuus saattaa vaikuttaa maahanmuuttajataustaisen opiskelijan suoriutumiseen ja sen arviointiin, vaikka eritaustaisen ihmisten suoriutumisen arviointia on pyritty työyhteisössä kehittämään tasapuolisemmaksi.

Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen riittävä kielitaito riippuu myös vuorovaikutuksen toisen osapuolen taidosta ymmärtää itselleen vierasta kieltä puhuvaa ihmistä. Jokainen työtoveri voi vaikuttaa yhteisen ymmärryksen onnistumiseen. (Em., 10.) ICT-alalla ei yhteisestä

sopimuksesta puututa englannin kielen virheisiin, jotta kaikki uskaltaisivat viestiä. Haastateltavat korostivat, että toisten aksentteihin ja puhumistapoihin täytyy vain totutella.

Kansainväliseen kehittämistoimintaan osallistuvat ja kansainvälisesti julkaisevat opettajat olivat selvästi enemmän huolissaan englannin kielen taitonsa oikeellisuudesta. He myös korostivat maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden suomen kielen taidon merkitystä. Sosiaali- ja terveysalan kantasuomalaiset haastateltavat kertoivat, että pyrkivät itse puhumaan yksinkertaisesti ja myös kuuntelemaan maahanmuuttajataustaisen kollegan viestiä tarkasti. Sekä opetus- että sosiaali- ja terveyssektoreilla haastateltavat kertoivat, että työyhteisön sisäistä viestintää voisi olla hyvä selkeyttää myös kantasuomalaisten ymmärtämisen helpottamiseksi.

Meidän ja heidän väliset erot vaikuttavat luonnollisilta

Kaikkien työyhteisöjen haastateltavien mielestä kielteiset asenteet haittaavat kulttuurien välisen ymmärryksen löytymistä. Tällaisia kielteisiä asenteita löytyi jokaisesta työyhteisöstä, joskaan ne eivät olleet missään yleisiä. Suurin osa haastateltavista suhtautui myönteisesti kansainvälistymiseen ja eritaustaisten työtoverien kanssa työskentelyyn. Monet korostivat, että tekevät mieluiten töitä juuri monikulttuurisessa työyhteisössä.

Monet haastateltavat painottivat ihmisen persoonan ja erilaisten taustatekijöiden vaikutusta hänen ajatteluunsa ja käyttäytymiseensä. Etenkin monet ICT-alan asiantuntijat ja koulutuksen ammattilaiset ymmärsivät monikulttuurisuuden monimuotoisuutena. Kansallisen kulttuurin ja etnisyyden painottamisen sijaan he korostivat muiden ihmisen taustaan kuuluvien tekijöiden merkitystä. Useat intialaiset insinöörit painottivat sukupolven, kasvatuksen ja koulutuksen merkitystä,

kun taas suomalaiset insinöörit näkivät eritoten koulutuksen ja ihmisen persoonallisuuden vaikuttavan ajatteluun ja käyttäytymiseen.

Monet opettajat näkivät, että erot sukupuolvien ja koulutustaustan välillä aiheuttavat väärinymmärryksiä tai ristiriitoja opettajien välillä. Myös muutamat sosiaali- ja terveyssektorin ammattilaiset kertoivat, että sukupuolvien erot vaikuttavat viestintään, mutta myös erot sukupuolten tai sukupuoliroolien välillä, joista jälkimmäisen he liittivät kulttuurien välisiin eroihin. Monimuotoisuuden korostamisesta huolimatta kaikkien työyhteisöjen lähes kaikki haastateltavat osasivat kuvailla etnisyydestä tai kansallisuudesta johtuvia eroja ajattelu- ja työskentelytavoissa.

ICT-alan haastateltavat olivat huomanneet, että erilaiset tavat ajatella, työskennellä ja viestiä aiheuttavat epävarmuutta, ärtymystä ja joskus konflikteja. Opettajat miettivät, kuinka paljon ottavat opetus- ja ohjaustyössään huomioon opiskelijoiden taustoja, aiemmin omaksuttuja oppimiskäsityksiä ja tapoja opiskella sekä odotuksia opettajan roolista. Sosiaali- ja terveysalan haastateltavat näkivät monia kulttuurisia eroja tavoissa tehdä työtä ja viestiä. Jokaisessa työyhteisössä oli ollut konflikteja, tosin ne vaikuttivat usein tapahtuneen samaan kansalliseen ryhmään kuuluvien välillä. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä konflikteja oli enemmän kuin muissa työyhteisöissä.

Vaikka haastateltavat eivät halunneet painottaa etnisyyttä, he loivat jaotteluja meidän ja heidän välille. Monet olettivat, että tiettyihin kansoihin kuuluvat tai tietyltä mantereelta lähtöisin olevat ihmiset ovat melko samanlaisia. Vain jotkut ICT- ja koulutusalan haastateltavista kertoivat, että vaikka eroja on, on vaikea sanoa, johtuvatko ne kulttuurista vai ovatko ne yksilöllisiä. Kollegan ajattelun ja käyttäytymisen tulkitseminen stereotyyppisten oletusten läpi ei nykykäsitysten mukaan lisää ymmärtämisen mahdollisuuksia. Kuten Seppälä huomauttaa, kaikki samaa kansalaisuutta edustavat eivät käyttäydy kuten kansallisuuskuvauksissa esitellään, vaan parhaan selvyysden kulttuurisista toimintatavoista saa keskustelemalla suoraan (Seppälä 2010a, 8).

Vaikka kulttuurisia eroja on olemassa, niiden perusteella on vaikeaa päätellä, miksi kollega käyttäytyy niin kuin käyttäytyy. Kaikissa kulttuureissa, ovatpa ne kansallisia tai eivät, on samoja piirteitä. Kulttuurit eroavat toisistaan lähinnä siinä, miten ja missä tilanteissa näitä piirteitä painotetaan. Salo ja Poutiainen tuovat esiin mielenkiintoisen ajatuksen siitä, että erilaisuuden korostamisessa voi olla kysymys liiallisesta pyrkimyksestä kulttuuriseen sensitiivisyyteen eli viestintäkumppanin ymmärtämiseen hänen kulttuurista taustaansa vasten. Koska haastateltavien asenteet olivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta jokaisessa työyhteisössä kulttuurien välistä työtä kohtaan myönteisiä, kulttuuristen erojen luetteloinnissa saattaa olla kysymys juuri liiallisesta sensitiivisyydestä. Liiallinen sensitiivisyys saattaa kuitenkin aiheuttaa jopa enemmän väärinkäsityksiä kuin se, että kohdattaisiin toinen ihminen tietoisena hänen erilaisuudestaan, mutta ei mietittäisi liikaa erilaisia kulttuurisia käytöstapoja ja -sääntöjä. (Salo & Poutiainen 2010, 16–19.)

Jokaisessa työyhteisössä haastateltavat osasivat kertoa, millaisia suomalaiset ovat. Ulkomaalaisten ja maahanmuuttajataustaisten haastateltavien mielikuvissa suomalaiset ovat huomattavan usein töykeitä. Varsinkin ICT-alan aasialaiset asiantuntijat halusivat ymmärtää tätä töykeyttä selittämällä sen suorapuheisuudeksi, rehellisyydeksi tai olosuhteista johtuvaksi. He myös korostivat, että ovat tehneet työtä monien ystävällisten ja huomaavaisten suomalaisten insinöörien kanssa. Kaikki Suomessa työskentelevät maahanmuuttajataustaiset työntekijät (jotka ei haastateltavien joukossa ICT-alalla ollut) toivoivat, että suomalaiset olisivat suorapuheisempia ja antaisivat enemmän palautetta, varsinkin kielteistä tai ohjaavaa palautetta. Talon tavoille sopeutuminen on vaikeaa, jos kukaan ei kerro, missä ja miten toimii väärin ja miten toimitaan oikein.

Kantasuomalaiset haastateltavat pitivät itseään usein rehellisinä ja suorapuheisina. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä kantasuomalaiset haastateltavat korostivat myös ahkeruuttaan, kun taas ICT-alan kantasuomalaiset painottivat ahkeruuden sijaan luotettavuuttaan,

asiantuntevuuttaan ja kokeneisuuttaan. Mitä on tämä suomalainen suoranpuheisuus, josta maahanmuuttajat ja ulkomaalaiset eivät selvästi saa kiinni?

Salo ja Poutiainen tarkastelevat suomalaisen työyhteisön perheydytysoppaita, joissa heidän mukaansa korostuvat stereotypiat suomalaisten ja maahanmuuttajien viestinnästä. Kaikissa heidän tarkastelemissaan oppaissa korostetaan suomalaista suoranpuheisuutta. Myös he kysyvät varsin perustellusti, mitä kantasuomalaisille merkitsee suoraan puhuminen. Mihin verrattuna suomalainen puhuu suoraan? Mihin tämä yleistys perustuu?

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisön kantasuomalaiset haastateltavat myönsivät, että maahanmuuttajataustaisten työskentelystä puhutaan asianomaisen selän takana. Koulutussektorin työyhteisön maahanmuuttajataustaiset haastateltavat kertoivat sopeutuneensa työyhteisöihinsä vihjeitä tulkitsemalla. Tämä tukee Liisa Salo-Leen (1998) huomiota, jonka mukaan suomalaisessa viestinnässä on paljon epäsuoruutta ja sanatonta viestintää (Salo & Poutiainen 2010, 20).

Muutamissa yhteyksissä ICT-alan työyhteisössä ihmettelin, mitä suoranpuheisuudella mahdetaan työyhteisössä tarkoittaa. Kantasuomalaisen esimiehen mukaan suomalainen suoranpuheisuus merkitsee, että keskusteluissa mennään suoraan asiaan. Suoranpuheisuus ei siis tarkoita kaiken asiaan liittyvän informaation jakamista, vaan kohteliaiden fraasien poisjättämistä. Tällaiseksi koin viestimisen ICT-alan työyhteisön jäsenten kanssa, sillä usein viestinnän niukkuus ja asiakeskeisyys paradoksaalisesti haittasi viestin ymmärtämistä. Jos viestintäkumppani vastasi pitkään, polveilevaan ja kohteliaaseen haastattelukutsuun Ok, oli vaikea tietää, halusiko hän osallistua, pakottiko esimies hänet osallistumaan vai kuittasiko hän vain viestin vastaanotetuksi. Intialainen asiantuntija sen sijaan näki suoran viestinnän samalla tapaa kuin itse sen näen, eli oman näkemyksensä ja sen takana olevan päättelyn esiin tuomisena.

Salo ja Poutiainen väittävät, että suomalainen tuottaa niin sanottua suomalaisuuspuhetta puhuessaan ja kirjoittaessaan suomalaisuudesta.

Puhetta tuotetaan yhteisön ja yhteisyyden rakentamiseksi kertomalla itselle ja toisille miten Suomessa toimitaan ja miten myös toisten odotetaan toimivan. Puhe suoranpuheisuudesta on maahanmuuttaja- ja ulkomaalaistaustaiselle kollegalle varmasti hämmäntävää. Puhe erityisestä ahkeruudesta ja luotettavuudesta saattaa olla myös alentavaa, ikään kuin joku ei syntyperänsä vuoksi pystyisi samaan työsuoritukseen kuin suomalaista syntyperää oleva ihminen. Lisäksi suomalaisuuspuhe ja sen sisältämät käyttäytymis- ja viestintämallit voivat olla ristiriidassa monikulttuurisen työyhteisön mallin kanssa, sillä monikulttuurisessa työyhteisössä tulisi sallia erilaiset toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseen. (Em., 22–23.)

Erilaisten ajattelu- ja työtapojen salliminen olisi yhteensopivaa myös tasa-arvon ajatuksen kanssa. Monet kantasuomalaiset haastateltavat toivat esiin, että suomalaista työelämää ja yhteiskuntaa laajemminkin säätelee pyrkimys tasa-arvoon. Muutama opettajista nosti tasa-arvon työskentelyä määrittäväksi tekijäksi ja moni muu näki suomalaisen opettajan aseman ja suomalaisten opettajien omaksuman konstruktivistisen oppimiskäsityksen tasa-arvoisena verrattuna monien maiden auktoriteettisempiin malleihin. Myös esimiehen ja alaisen suhteen nähtiin perustuvan alaisten itsenäiseen päätöksentekoon ja työskentelyyn.

Eräs ICT-alan kantasuomalaisista haastateltavista näki, että suomalaisen tasa-arvoajattelun vaikutusta on, että yrityksessä on globaalisti jätetty tittelit ja arvot puheesta pois. Monet ICT-alan eurooppalaiset haastateltavat pitivät tasa-arvoa sen sijaan eurooppalaisena arvona ja liittivät sen erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Esimiehen ja alaisen välisen suhteen odotettiin perustuvan keskinäiseen kunnioitukseen, esimiehen luottamukseen sekä alaisen itsenäisyyteen. ICT-alan asiantuntijat pitivät tärkeänä, että esimies on helposti saavutettavissa ja tekee työtä heidän kanssaan. Vaikka eurooppalaiset tietotyöläiset eivät uskoneet aasialaisten kannattavan samaa mallia, intialaiset ja kiinalaiset haastateltavat kertoivat esimiestä koskevista odotuksistaan samoin termein.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisön kantasuomalaiset haastateltavat viittasivat tasa-arvolla selkeästi miehen ja naisen väliseen tasa-arvoon. He olivat huolissaan siitä, että afrikkalaistaustaiset miespuoliset työntekijät eivät kunnioittaisi työyhteisön naispuolista esimiestä. Työyhteisön hierarkiaa he eivät sen sijaan halunneet uhmata. Tasa-arvopuhe kääntyikin suomalaisuuspuheeseen päin, jonka tarkoituksena oli ilmeisesti saada työyhteisön afrikkalaistaustaiset miespuoliset jäsenet kunnioittamaan miehen ja naisen välistä tasa-arvoa. Vaikka matalapalkkaisella naisvaltaisella alalla oltiinkin, tasa-arvopuheessa ei viitattu siihen, kuinka hyvin tasa-arvo todellisuudessa Suomessa toteutuu.

Kulttuurien välinen tietoisuus on olennainen tekijä kolmannen kulttuurin rakentamisessa

Kulttuurien välinen tietoisuus on olennainen taito kolmannen kulttuurin rakentamisessa, sillä sen avulla ihmiset oppivat tuomaan esille hiljaista tietoa. Kulttuurien välisellä tietoisuudella viitataan siihen, että ihminen ymmärtää kulttuuristen tekijöiden vaikutuksen omaan ja toisen havainnointiin, ajatteluun, päättelyyn, käyttäytymiseen ja viestimiseen. En näe mitään syytä sille, miksi kulttuuriset tekijät pitäisi rajoittaa kansalliseen kulttuuriin. Ihmisen ajattelu- ja käyttäytymismalleja muovaavat kansallisen kulttuurin lisäksi monet muut tekijät, esimerkiksi tiettyyn sosiaaliseen ryhmään, kieliryhmään, sukupolveen tai sukupuoleen kuuluminen.

Edellä kävi ilmi, että monet haastateltavat pyrkivät selittämään ulkomaalais- tai maahanmuuttajataustaisen kollegansa ajattelua ja käyttäytymistä olettamalla asioita hänen kulttuurisesta taustastaan. Toisen ihmisen ajatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttavia taustatekijöitä on mahdotonta täysin oppia tuntemaan, mikä usein johtaa oletuksiin, joita ei ehkä koskaan tarkisteta kysymällä. Olettaminen ei lisää yhteisymmärryksen syntymisen edellytyksiä. Tästä syystä olen painotta-

nut kulttuurien välistä tietoisuutta analysoidessani sitä, kuinka hyvin työyhteisöjen jäsenet osaavat analysoida oman taustansa vaikutuksia omaan havainnointiinsa, ajatteluunsa, päättelyynsä, käyttäytymiseensä ja viestimiseensä. Haastatteluaineistosta käy ilmi, että tällaista kulttuurista tietoisuutta on vain harvalla.

Erityisesti ICT- sekä sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen jäsenet eivät olleet tulleet ajatelleeksi, kuinka oma tausta vaikuttaa, tosin ICT-alalla useimmat myönsivät sen silti vaikuttavan jotenkin. Useimmat sosiaali- ja terveysalan työntekijät eivät olleet edes ajatelleet, että omalla taustalla saattaisi olla mitään vaikutuksia siihen, kuinka he tilanteet tulkitsevat ja niissä toimivat. Omat tavat havainnoida ja tulkita tilanteita sekä käyttäytyä niissä näyttäytyivät ainoina oikeina tapoina.

Opettajien joukossa oli sen sijaan useita, jotka pystyivät analysoimaan omien taustojensa vaikutuksia arvoihinsa, elämäntapaansa, työtapoihinsa ja viestimiseensä. Monet haastatelluista opettajista pyrkivät tällaisen analyysin avulla kehittymään viestijöinä. Nämä opettajat olivat kykeneviä monitasoiseen analyysiin ja myös itsekritiikkiin. Vaikka opettajat kokivat kulttuurien välisen tietoisuuden olevan olennainen osa opettajan ammattitaitoa, kaikilla haastatelluilla opettajilla ei tällaista tietoisuutta ollut, tai ainakaan he eivät tuoneet haastattelussa esille siitä kertovia asioita.

Monikulttuurisen työpaikan tyypillisiä ongelmia ovat Leena Isotalon mukaan muun muassa vinoutunut huumori, näennäisrationaalisuus, enakkoluulot ja tietämättömyys, vain oman toiminnan normaalina pitäminen, vähättely, naureskelu sekä muutoksen pelko (Isotalo 2010, 40–41). Monet näistä ongelmista johtuvat kielteisistä asenteista ja kulttuurien välisen tietoisuuden puutteesta. Haastatteluaineiston perusteella mikään työyhteisö ei ole täysin vapaa mistään näistä ongelmista. ICT-alalta löytyy etenkin vinoutunutta huumoria, naureskelua, enakkoluuloja ja vähättelyä. Koulutusala on löydettyissä jonkin verran enakkoluuloja ja vain oman toiminnan normaalina pitämistä. Sosiaali- ja terveysalalta löytyy edellisten ongelmien lisäksi myös muutoksen pelkoa. Koulutusalan työyhteisössä esiintyy

näitä ongelmia vähiten ja sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä eniten. Toisaalta koulutussektorilla ei jouduta erilaisuuden kanssa tekemiseen läheskään siinä määrin kuin sosiaali- ja terveysalalla.

Kolmannen kulttuurin rakentamista tukevat käyttäytymismallit

Kulttuurien välisen viestinnän käyttäytymistä koskevat taidot ovat eri tavalla kehittyneitä eri työyhteisöissä. ICT-alan työyhteisössä on tärkeää osata esittää oma näkemys ja kuunnella toisten näkemyksiä sekä sitä myötä rakentaa yhteistä ymmärrystä työn etenemisestä. Väärinkäsityksiä esiintyy haastateltavien mukaan paljonkin, mutta niitä selvittäessään työntekijät tuovat esiin kulttuurisidonnaista hiljaista tietoa. ICT-alan asiantuntijat osaavat myös luoda verkostoja ja toimia niissä antaen ja jakaen tietoa, sillä tämä on heidän työnsä olennainen sisältö. Rajat ylittävässä viestinnässä joidenkin haastateltavien viestintätaidot heikkenevät olennaisesti lähinnä heikon englannin kielen vuoksi. Kaiken kaikkiaan haastateltavilla on silti hyvät taidot osallistua tuottavasti vuorovaikutukseen ja käsitellä ja arvioida tietoa, taitoja, asenteita ja näkökulmia, jos ei puhelimessa niin sitten sähköpostilla. Haastateltavat myös pyrkivät tietoisesti oppimaan muiden näkemyksistä ja korostavat jatkuvaa oppimista. Nämä taidot auttavat kolmannen kulttuurin rakentamisessa.

Taito käyttää teknologisia viestintäkanavia asianmukaisella tavalla on virtuaalisessa työyhteisössä olennainen. Haastateltavat ICT-alan asiantuntijat käyttävät työskentelyssä hyväkseen puhelinta, sähköpostia ja chattiä sekä kokouksissaan WebEx-järjestelmää, joka sallii kokouksen power point -esitysten näkymisen kaikkien tietokoneilla sekä kysymysten ja kommenttien esittämisen kirjallisessa muodossa. He pitävät puhelinta parempana kuin sähköpostia silloin, kun aika-erot mahdollistavat puhelut. He käyttävät silti sähköpostia sovitujen

asioiden ja yhteisymmärryksen varmistamiseen etenkin niiden kanssa, joiden puhuttua englantia heidän on vaikea ymmärtää. Toisinaan eri yksiköiden samassa projektissa työskentelevät tiimit lähettävät toisilleen videoita tervehdyksiä, jotka välittävät taustatietoa paikallisista olosuhteista ja auttavat rakentamaan sosiaalisia suhteita.

Lukuun ottamatta teknologisia viestintätaitoja koulutusalan työyhteisön jäsenten taidot ovat vähintäänkin samalla tasolla kuin ICT-alalla. Käyttäytymistä koskevia taitoja on kuitenkin arvioitava suhteessa työympäristön haasteisiin, jotka ovat koulutussektorilla vielä toistaiseksi kulttuurien välisen viestinnän osalta paljon vaatimattomammat kuin ICT- tai sosiaali- ja terveysalalla. Opettajat viestivät, suunnittelevat työtään, neuvottelevat, oppivat yhdessä sekä rakentavat verkostoja kollegoihinsa, yhteistyökumppaneihinsa ja opiskelijoihinsa ilman suurempia ongelmia. Opettajien suhteellisen homogeenisessä työyhteisössä vaikuttaa olevan helppoa pitää yllä kolmatta kulttuuria, ja kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän ongelmia esiintyy lähinnä suhteessa maahanmuuttajataustaisiin opiskelijoihin.

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilla on vaihtelevasti kykyä osallistua vuorovaikutukseen. Pienemmissä tiimikokouksissa viestintä sujuu, mutta koko osaston kokouksissa monet eivät saa enää kerrottua näkemyksiään. Myös epävirallinen sosiaalinen viestiminen on monille vaikeaa joko asenteiden, ennakkoluulojen tai puuttuvien viestintätaitojen vuoksi. Tämän seurauksena monien kyky luoda verkostoja ja toimia niissä jakaen ja vastaanottaen tietoa on rajoittunut. Työyhteisössä on silti myös jäseniä, joilla on riittävät viestintätaidot sekä virallisissa että epävirallisissa yhteyksissä. Joidenkin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden suomen kielen taito ei riitä enenkään epäviralliseen jutusteluun, mutta joukossa on myös suomen kielen hyvin hallitsevia työntekijöitä.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisön jäsenten kyvyt etsiä yhdessä uusia ratkaisuja ja oppia erilaisista näkemyksistä vaihtelevat. Monet työntekijöistä eivät ole avoimia työtapojen kehittämiseksi, vaan näkevät, että tapoja ei pidä tai ei voi muuttaa. Koska työyhteisön käytännöt

ja työtavat otetaan enimmäkseen annettuina, työyhteisössä ei ole ollut näkyvää tarvetta tuoda esiin niiden taustalla vaikuttavaa hiljaista tietoa. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa kielteisesti se, että monilla sen jäsenillä ei ole kykyä käyttää kieltä joustavasti luodakseen kollegoihinsa yhteyden ja herättääkseen luottamusta. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä onkin vaikeaa neuvotella yhteisistä merkityksistä, eikä siihen edes pyritä.

Kriittinen reflektio edistää kulttuurien välisiä oppimisvalmiuksia

Kriittisen reflektoinnin ja itsereflektoinnin taidot ovat olennaisia kulttuurien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen sujumisen kannalta. Kriittisellä reflektiolla viitataan omien uskomusten perusteiden ja seurausten tutkimiseen kun taas kriittisessä itsereflektiossa ihminen tarkastelee, kuinka hän määrittelee ongelmia sekä millaisesta viitekehystä hän tarkkailee, ajattelee ja toimii (Gray 2007, 497). Kriittistä reflektiota ja itsereflektiota harjoittamalla opimme myös kyselemään toisten ajattelun ja käyttäytymisen kannalta olennaisia kysymyksiä, minkä kautta yhteisymmärryksen ja yhteisen toimintatavan löytäminen on todennäköisempää.

Kriittinen reflektointi on osa useiden opettajien arkielämää ja työskentelyä. Moni opettaja piti kriittisen reflektoinnin taitoa avaimena paitsi ammatilliseen myös henkilökohtaiseen kehittymiseen. Sen sijaan ICT- sekä sosiaali- ja terveysalalla kriittinen reflektointi ei ole yleistä. Silti vaikeissa viestintätilanteissa ICT-alan ammattilaiset kyselivät toisinaan itseltään, mikä johti heidät päättelämään tavalla jolla he päättelivät. Oman päättelyprosessin tutkiminen ja kyseenalaistaminen on olennainen taito yhteisen ymmärryksen rakentamisessa ja väärinkäsitysten selvittämisessä.

Tarvitsemme kriittisen reflektion taitoa pystyäksemme tuomaan esiin hiljaista, kulttuurisidonnaista tietoa, joka määrittelee, kuinka tilanteita ja muiden käyttäytymistä tulkitsemme. Vaikka organisaatiokonteksti ja siitä johtuvat johtamis- ja työskentelytavat sekä työskentelykäytännöt tukevat ICT-alan työyhteisön kolmannen kulttuurin rakentamista, erilaiset oletukset ja odotukset sekä epäluulot ja luottamuksen puuttuminen vaikuttavat työyhteisön toimintaan. Näistä päästäisiin eroon mikäli työntekijöiden kyky kriittiseen reflektioon olisi parempi. Myös sosiaali- ja terveysalan työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden keskinäiset suhteet paranisivat, jos työntekijät osaisivat tuoda esille jokaisen ajattelua ja toimintaa määrittäviä oletuksia ja odotuksia.

Tasa-arvoisen kolmannen kulttuurin luomisen kannalta on myös olennaista, että ymmärrämme, kuinka kulttuuri toimii ja asettaa meidät eriarvoisiin asemiin. Kriittinen itsereflektio ja kriittinen kulttuuri-analyysi ovat siinä mielessä yhteydessä, että ymmärtämällä kulttuurin toimintaa pystymme paremmin näkemään oman asemamme suhteessa muihin ihmisiin ja maailmaan. Tällaiset kriittisen itsereflektion ja kriittisen kulttuurianalyysin taidot eivät ole yleisiä missään tutkimus- tai työyhteisössä.

Työyhteisöjen oppimismahdollisuudet vaihtelevat

ICT-alan työyhteisössä on hyväksytty, että väärinymmärrykset ovat osa prosessia, jossa yhteistä ja jaettua ymmärrystä muotoillaan. Väärinymmärrykset osoittavat, missä kohtaa osapuolten viestintä ei perustu yhteiselle ja jaetulle käsitykselle. ICT-alan työyhteisössä selvitetään väärinymmärrysten syitä ja seurauksia, jotta osapuolet pystyisivät luomaan jaetun perustan vuorovaikutukselleen. Väärikäsitysten ja konfliktien ratkaiseminen on tärkeää virtuaalisen työyhteisön toimintakyvyn kannalta, mutta ne olisi hyvä ratkaista myös lähityöyhteisöissä.

Koulutusalan työyhteisössä muutamat haastateltavat kertoivat ratkovansa väärinkäsityksiä samaan tapaan kuin ICT-alan asiantuntijat. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä tämän tyyppistä keskustelua ei ilmeisesti käydä, vaan väärinkäsitysten selvittämistä vältellään. Tämä on mahdollista, koska sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä töiden edistyminen ei vaadi samalla tavalla onnistunutta viestintää kuin ICT-alalla tai opetuslalla. Väärinkäsitysten ratkomisen avulla yhteisymmärrys silti lisääntyisi, sillä prosessissa tuodaan esille kummankin osapuolen ajatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Eräs tämän tutkimuksen tavoitteista on selvittää, miten erilaisten työyhteisöjen jäsenet voivat oppia kulttuurien välisen viestinnän taitoja työssään. Oppiminen on tutkimuksessa tärkeä termi siksin, että kulttuurienvälisyyden nähdään viittaavan tilanteeseen, jossa viestinnän osapuolet oppivat toisiltaan. Osatakseen rakentaa kolmatta kulttuuria osapuolten on opittava, millaisia merkityksiä he eri tilanteille ja toisten ihmisten käyttäytymiselle antavat ja millaiseen viestintään tämä merkityksellistäminen johtaa. Onnistuneen viestinnän mahdollistamiseksi työntekijöiden on lisäksi opittava kulttuurien välisen viestinnän taitoja. Miten työyhteisöissä opitaan?

Arvioiden mukaan epävirallinen oppiminen on merkittävässä asemassa työpaikoilla. Jopa 80-90 prosenttia työpaikalla opitusta on opittu epävirallisesti, usein työtä tehdessä tai kollegan kanssa juteltaessa. (Conlon 2003, 283.) Vaikka koulutuksen rooli työn kannalta olennaisten taitojen oppimisessa on pieni, kulttuurien välisen vuorovaikutustaitojen oppiminen on sen verran vaativaa, että siinä onnistumiseksi tarvitaan usein koulutusta, joka tukee työyhteisössä tapahtuvaa epävirallista oppimista. Myös epäviralliseen oppimiseen on silti kiinnitettävä huomiota ja sille on annettava työyhteisössä riittävän hyvät puitteet.

Epävirallinen oppiminen riippuu työyhteisön jokapäiväisistä oppimismahdollisuuksista ja on yleensä sattumanvaraista ja kokeilevaa. Se ei siis usein ole tietoista eikä tavoitteellista, vaan jonkin toiminnan oheistuote. Ihmiset oppivat keksiessään yhä parempia keinoja työnsä tekemiseksi. Epävirallisen oppimisen avulla työntekijät pyrkivät saa-

maan apua, informaatiota ja tukea työhönsä, ymmärtämään muiden näkökulmia, saavuttamaan kyvyn antaa parempaa palautetta, oppimaan uusia ajattelemis- ja käyttäytymistapoja, refleктоimaan sekä valitsemaan, mihin keskittävät huomionsa. (Em., 287.) Etenkin ICT-alan työyhteisön haastateltavat viittasivat näihin tavoitteisiin oppimisen yhteydessä. Myös koulutusalan työyhteisössä oli monia, jotka pyrkivät oppimaan edellä mainittuja asioita. Sen sijaan sosiaali- ja terveystalouden työyhteisössä pääosin vain maahanmuuttajataustaisilla vastaajilla oli tarve käyttää epävirallisesta oppimista talon tapoihin sopeutumiseksi.

Thomas J. Conlonin mukaan organisaatiot voivat edistää epävirallista oppimista monin tavoin. Organisaatiossa kannattaa kehittää jaettu arvojen joukko, joka vahvistaa organisaation sitoutumisen oppimiseen. Työntekijät voidaan ottaa mukaan strategian muotoiluun. Työntekijöitä kierrätetään organisaatiossa niin, että he saavat vaihtelevaa työkokemusta sekä myös kokemuksia kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta. Työyhteisöjä rohkaistaan keskustelemaan epävirallisesti työasioista ja vahvistamaan epävirallisia verkostojaan. Tämän tukemiseksi työyhteisöissä voidaan järjestää sosiaalisia tapahtumia ja tukea työntekijöiden yhteisiä harrastuspiirejä tai liikuntajoukkueita. Työntekijöille kannattaa antaa mahdollisuuksia reflektioon. Heille tarjotaan esimerkiksi seminaareja tietoisuuden kehittämiseksi ja apua reflektiivisten oppimisstrategioiden oppimiseksi koulutuksen tai mentoroinnin muodossa. Mentorointi ja koulutus helpottavat työntekijän oppimista myös siten, että ne helpottavat oppimisen tavoitteiden asettamista.

Epävirallisen oppimisen ei siis tarvitse olla sattumanvaraista. Organisaatiokulttuuria kannattaa muotoilla sellaiseksi, että se perustuu kysymiselle ja rehellisen palautteen antamiselle, avun pyytämiseksi ja antamiselle, tiedon keräämiselle, kokeilemiselle ja tutkimiselle, toisten kuuntelemiselle ja osallistumiselle, reflektiiviselle ajattelulle sekä vapaudelle määrittää oma tie tavoitteeseen pääsemiseksi. (Em., 287–292.)

Tutkituista työyhteisöistä ICT-alan työyhteisö on analysoitujen asiakirjojen perusteella lähinnä tätä ideaalia. Myös ICT-alan haastattelu-

aineisto osoittaa, että työyhteisön organisaatiokulttuuri perustuu edellä mainituille, oppimista edistävälle toimintatavoille. Vaikka koulutusalan asiakirja-aineisto ei anna yhtä selkeitä vastauksia, haastatteluaineiston perusteella myös koulutusalan työyhteisö kannustaa vahvasti oppimiseen. Sosiaali- ja terveystieteiden työyhteisöä koskevissa asiakirjoissa oppimiseen ei sen sijaan juuri kiinnitetä huomiota. Haastatteluaineiston perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että toisaalta maahanmuuttajien oletetaan oppivan työyhteisön tavat ja toisaalta kantasuomalaisten odotetaan oppivan suvaitsevaisuutta.

ICT-alan työyhteisössä on monia käytäntöjä, jotka edistävät oppimista. Työtapa nojaa jatkuvaan informaation vaihtoon, mikä on pakottanut työntekijät kehittämään tapoja toistensa ymmärtämiseksi. Työtavoista keskustellaan ja niitä pyritään koko ajan kehittämään. Yhteinen kieli on viestinnän perustana ja uskallusta käyttää itselleen vierasta kieltä lisää se, että työkielen oikeinkirjoituksesta tai lausumisesta ei huomautella. Vaikka yksiköissä käytetään myös paikallisia kieliä, kieli vaihdetaan yleensä englantiin, kun paikalle saapuu joku paikallisia kieliä tuntematon. Koska Kiinan yksikön työntekijöiden englannin kielen taito on usein heikko, yksikössä tarjotaan englannin kielen opetusta.

ICT- alan työntekijöillä on ajoittain mahdollisuus matkustaa työskentelemään toisen maan yksikköön ja tutustua siellä työskenteleviin kollegoihin. Kaiken kaikkiaan työskentelykulttuuri on oppimista edistävää, sillä se perustuu osallistumiselle ja omien näkemysten esittämiseksi sekä muiden kuuntelemiselle. Työntekijät painottavat avun pyytämisen ja antamisen välttämättömyyttä, suoraa tiedottamista, kysymistä ja kokeilemistä. Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan työn edistymisen kannalta tärkeäksi. Työn tekemisen tavoista päätetään tiimeissä. Lisäksi esimiehen tai managerin rooli perustuu matalan hierarkian ajatukseen minkä vuoksi esimiesten kanssa on helppo jutella. Esimies antaa työn edistymistä ja vuorovaikutusvalmiuksia koskevaa palautetta säännöllisesti. Jotkut haastateltavat kokivat, että mentori toisen maan yksikössä on auttanut heitä myös kulttuurien

välisen viestinnän taitojen kehittämisessä. Useat haastateltavista olivat osallistuneet kulttuurikoulutuksiin, joiden sisältö ja metodit eivät ehkä kuitenkaan olleet parhaita kulttuurien välisen viestinnän taitojen edistämiseen.

Monet edellä mainituista käytännöistä koskevat erityisesti kulttuurien välistä viestintää kun taas toisten tarkoituksena on edistää muiden työssä tarvittavien taitojen oppimista. Haastateltavat kuitenkin kertoivat kokeilevansa erilaisia strategioita viestiessään eritaustaisten kollegoiden kanssa. Monet viestinnän edistämiseen tarkoitetut käytännöt lisäävät myös kulttuurien välisen viestinnän oppimisen mahdollisuuksia. Tällaisia käytäntöjä ovat tiimien työskenteleminen samassa työtilassa, epäviralliset tilaisuudet ja vapaa-ajan viettäminen yhdessä, yhteiset rakenteet ja käytännöt, hajautettu johtaminen, videokonferenssit, WebEx-järjestelmän käyttäminen puhelinkonferensseissa, yhteiset kalenterit sekä sähköpostien käyttäminen viestin ymmärtämisen varmistamisena.

Koulutusalan työyhteisössä on myös monia oppimista edistäviä käytäntöjä. Opettajat suunnittelevat työtään ja jakavat informaatiota yhteisissä kokouksissa. He kehittävät osaamistaan kehittämispäivillä, koulutuksissa ja pienryhmissä. He muodostavat virallisia ja epävirallisia verkostoja ja vaihtavat tietoa esimerkiksi opetusmetodeista. Pari- ja tiimityö on yleistä ja kollegoita autetaan myös tiimien rajojen yli. Opettajat osallistuvat aktiivisesti myös epäviralliseen kanssakäymiseen ja työyhteisössä kehitetään myös mentorijärjestelmää hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Opettajat saavat palautetta esimieheltä kehityskeskusteluissa ja keräävät opiskelijapalautetta. Koska opettajien työ on vuorovaikutuskeskeistä, monet oppimisen mahdollisuudet parantavat myös viestinnän taitojen oppimisen mahdollisuuksia. Opettajien ammattikunnan kansallinen homogeenisuus saattaa silti vähentää merkittävien kulttuurien välisten oivallusten määrää. Vaikka työyhteisössä korostetaan jatkuvaa oppimista, kulttuurien välisen viestinnän taitojen oppimiseen ei juuri ole kiinnitetty huomiota.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisön henkilöstö on niin heterogeeninen, että työntekijöillä on mahdollisuus oppia kulttuurien välisen viestinnän taitoja arkipäiväisessä kanssakäymisessä. Oppimista edistää se, että jokainen uskaltaa viestiä tiimikokouksissa. Myös yhteiset aamukahvit ja muut vapaamuotoiset tilaisuudet antavat mahdollisuuden oppia kollegasta ja hänen taustoistaan. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sopeutumista edistävät kirjaamisessa auttaminen, suomen kielen puhuminen, kokenut mentori ja työtehtävän kädestä pitäen näyttäminen. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden viestintävalmiuksia pyritään myös edistämään antamalla kieli- ja kulttuurikoulutusta. Esimies antaa palautetta sekä työn edistymisestä että toisinaan työyhteisössä toimimisesta ylipäätään. Esimies pyrkii myös selvittämään väärinkäsitysten syitä yhdessä asianomaisten kanssa. Viestintää ylipäätään helpottavia käytäntöjä ovat kaupungin sosiaalitoimen antamat ohjeet ja asiakkaita koskevat hoitosuunnitelmat.

Oppimista koulutusalan sekä sosiaali- ja terveysala työyhteisöissä saattaa heikentää se, että työntekijät antavat vain harvoin palautetta toisilleen. Sosiaali- ja terveysalalla oppimista ja sitä myötä kolmannen kulttuurin rakentamista haittaa lisäksi muun muassa vähäinen epävirallinen vuorovaikutus, yksin työskenteleminen, avun antamisesta pidättäytyminen, osallistumisen vähäisyys kokouksissa sekä väärinkäsitysten ja ristiriitojen ratkaisemisen välttäminen. Lisäksi hierarkian kunnioittaminen vaikuttaa työyhteisön jäseniin niin, että monet eivät tunne olevansa vastuussa työyhteisön ilmapiiristä, vaan odottavat esimiehen ratkaisevan ongelmat.

Kulttuuritietoiset koulutukset tai tutustumispäivät ovat lisänneet sosiaali- ja terveysalan kantasuomalaisten työntekijöiden ennakkoluuloja etenkin miespuolisia maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan. Usko rutiineihin saattaa silti olla merkittävin oppimisen ehkäisijä. Koska rutiineja ja vakiintuneita toimintatapoja pidetään välttämättöminä ja suorastaan lakisääteisinä, niistä keskustelemista ei nähdä tarpeellisenä. Näin jäävät tarkastelematta myös työtapojen taustalla olevat uskomukset ja oletukset, esimerkiksi usko tehokkuuteen

ja rutiinien välttämättömyyteen laitoshoidossa. Tällaisten itsestään selvien oletusten tarkasteleminen voisi tuoda työhön lisää mielekkyyttä ja myös synnyttää uusia, kaikkia paremmin palvelevia työtapoja.

Myös ICT-alan työyhteisössä oppimista ehkäisee vähäinen epävirallinen vuorovaikutus. Muita oppimista haittaavia tekijöitä ovat yksikössä työskentelevien ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden eristäytyminen omiin ryhmiinsä, tiimien sekoittaminen ja kollegoiden vaihtuminen usein, Kiinan yksikössä käytettävä kiinan kieli sekä kanssakäymisen välttäminen, jos ei tunne itse osaavansa englantia tai ymmärtävänsä viestintäkumppanin englantia riittävän hyvin. Oppimista heikentävät myös rajoitetut mahdollisuudet matkustaa ja työskennellä muissa yksiköissä.

Epävirallisen kanssakäymisen vaikutus oppimiselle on merkittävä. Tutkiessaan epävirallisen oppimisen tapoja Shelley Berg ja Seung Youn Chyung huomasivat, että kaikkien eniten työntekijät oppivat reflektoidessaan ja jutellessaan kollegoidensa kanssa. Myös yrityksen ja virheen kautta opittiin, mutta ei yhtä tehokkaasti. (Berg & Chyung 2008, 234.) Epävirallinen vuorovaikutus auttaa myös rakentamaan sosiaalisia verkostoja ja sen kautta on mahdollista sekä oppia tulkitsemaan toisten vuorovaikutustapoja, arvoja ja ajatusmaailmaa että tuntee olevansa osa yhteisöä (Forsander & Raunio 2005, 43). Bergin ja Chyungin kyselytutkimuksen mukaan epävirallista oppimista edistää eniten työntekijän oma kiinnostus kyseiseen asiaan.

Haastatteluaineisto osoittaa, että etenkin ICT-alan ammattilaiset ja opettajat ovat kiinnostuneita kehittämään kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kykyjään. Muita oppimista edistäviä asioita ovat pääsy tietokoneelle, persoonallisuus, henkilökohtainen kyvykkyys, suhteet kollegoiden välillä, työtyytyväisyys, työ, työympäristö, fyysinen läheisyys työtovereihin ja taloudelliset palkkiot. Oppimista edistävät tekijät on lueteltu tärkeysjärjestyksessä eli taloudelliset palkkiot vaikuttavat oppimiseen kaikkien vähiten. (Berg & Chyung 2008, 237.)

Bergin ja Chyungin tutkimuksen valossa ei ole yllättävää, että hyvät viestintätaidot (asiakeskeisessä ja etenkin virtuaalisessa viestin-

nässä) omaavat ICT-alan ammattilaiset ovat tutkituista työntekijöistä kaikkien innostuneimpia viestintätaitojensa kehittäjiä. Viestintätaitojen kehittäminen on helpompaa ihmiselle, jolla on valmiiksi hyvät viestintätaidot. Kuitenkin ICT-alan haastateltavillakin oli vaikeuksia luoda yhteys eritaustaiseen kollegaan epävirallisessa tilanteessa. Myös sosiaali- ja terveysalan työntekijät kokivat, että vapaamuotoinen keskusteleminen eritaustaisen ihmisen kanssa on vaikeaa.

Conlon tuo esiin, että ilman organisaation tai ryhmän tukea epävirallinen oppiminen voi jättää työntekijän tuntemaan itsensä avuttomaksi ja vailla suuntaa olevaksi, mistä saattaa seurata uupumista ja turhautumista. (Conlon 2003, 290.) Vaikka kaikissa tutkituissa työyhteisöissä esiintyi oppimista edistäviä käytäntöjä, uupumista ja viestintätilanteisiin turhautumista ilmenee haastatteluaineiston perusteella kaikissa tutkituissa työyhteisöissä.

Kriittisen reflektion avulla kohti tietoista kulttuurien välistä viestintää

Kati Tikkamäen mukaan oppimisen kannalta on keskeistä, millaisia reflektiivisiä prosesseja työ- ja organisaatiokonteksteissa on. Reflektiiviset prosessit mahdollistavat tietämisen tiedostamisen ja saattamisen kriittisen arvioinnin kohteeksi. (Tikkamäki 2006, 213–214.) Ilman reflektiota opittu jää helposti tiedostamattomalle tasolle, mikä lisää virheiden mahdollisuutta (Em., 128). Reflektion avulla voidaan päästä jatkuvaan oppimisen prosessiin, jossa jo opittua jatkuvasti koetellaan. Kun kulttuurien välinen viestintätilanne mielletään oppimistilanteeksi, opitut sisällöt voivat olla oletuksia toisen osapuolen kulttuurin vaikutuksesta hänen ajatteluunsa ja käyttäytymiseensä. Jos näitä oletuksia ei reflektion avulla tarkisteta, tuloksena saattaa olla stereotyyppisten oletusten lisääntyminen ja vahvistuminen. Osa haastateltavien esit-

tämistä, kokemukseen perustuvista eritaustaisia kollegoita koskevista luonnehdinnoista selittyy tällä.

Oppiminen kulttuurien välisessä viestintätilanteessa tai kolmannen kulttuurin rakentamisen prosessissa on eri asia kuin kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän taitojen oppiminen. Kolmannen kulttuurin rakentamisen prosessissa opittu asia koskee kaikkien osapuolten ajattelun ja käyttäytymisen takana olevia oletuksia ja odotuksia, kun taas kulttuurien välisen viestinnän taitojen oppiminen sisältää näiden taitojen tietoisin ja tarkoituksenmukaisen käyttämisen viestintätilanteessa. Tällaisten taitojen saavuttaminen vaatii reflektiivisyyden lisäksi myös koulutusta.

Reflektiivisyys voidaan ymmärtää Olli Luukkaisen määritelmää seuraten ”oman toiminnan perusteiden ja lähtökohtien sekä sen seuraamusten kriittiseksi pohdinnaksi, joka mahdollistaa rutiineista vapautumisen ja synnyttää vastuun oman työn kehittämisestä” (Luukkainen 2000, 182). Luukkaisen määritelmä on riittävän syvälinen sisältääkseen kriittisen reflektion ja jossain määrin myös kriittisen itsereflektion. Kriittisessä itsereflektiossa on kyse siitä, että ihminen on tietoinen kulttuurisesta, sosiaalisesta, poliittisesta ja taloudellista asemastaan johtuvista intresseistään havaita ja tulkita tilanteet tietyllä tavalla. Kulttuurien välisen viestinnän taitojen kannalta myös kriittisen itsereflektion taito on olennainen.

Reflektiota voi harjoittaa yksinkin, mutta se on tehokkaampaa, jos sitä harjoitetaan ryhmässä. Reflektion avulla sattumanvarainen epävirallinen oppiminen voidaan muuttaa harkitsevaksi oppimiseksi, jossa oppijat keskustelevat menneistä tapahtumista, suunnittelevat epävirallista oppimista ja osallistuvat siihen sekä harjoittelevat tulevaisuuden tapahtumia (Sawchuk 2008, 6–7). Tarvitsemme palautetta muilta tullaksemme tietoisiksi omista toimintatavoistamme sekä niissä esiintyvistä mahdollisista puutteista ja kehittämisen kohteista. Tikkamäki huomauttaa, että kollektiivinen reflektointi mahdollistaa myös jaetun asiantuntijuuden rakentamisen ja identiteetin vahvistamisen sekä yhteisön jäseniä yhdistävän toimintojen ja käytäntöjen kyseenalaista-

misen ja perustelemisen (Tikkamäki 2006, 217). Tällaista reflektointia tapahtuu sekä opetusalan että ICT-alan työyhteisöissä.

ICT-alalla mahdollisuudet reflektioon ovat silti vähäisemmät, sillä aikataulut ovat siihen liian tiukkoja eivätkä työntekijät tunne reflektion prosesseja riittävästi. Haastatteluaineiston perusteella kummassakaan työyhteisössä ei käytetä kollektiivista reflektointia kulttuurien välisen viestinnän taitojen oppimiseen. Vaikka ICT-alan työyhteisössä mietittiin, millaiset eriävät oletukset ja odotukset johtivat väärinkäsitykseen, sielläkään ei tarkasteltu, mikä johti osapuolet viestimään niin kuin he viestivät ja millaisilla viestintätavoilla väärinkäsitys olisi vältetty. Koulutusalan työyhteisön haastateltavien joukossa oli sen sijaan opettajia, jotka yksityisesti harjoittivat kriittistä reflektiota ja itsereflektiota kulttuurien välisten viestintätaitojensa parantamiseksi.

Luottamuksen puute ehkäisee oppimista

Kollektiivinen reflektio edellyttää toteutuakseen luottamuksen ilmapiiriä. Tällaisen ilmapiirin luominen saattaa olla monissa työyhteisöissä vaikeaa. Tutkimassamme sosiaali- ja terveystieteiden työyhteisössä vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri, jossa työntekijät eivät tiedä, kuinka ja millaisten standardien mukaan kollegat heidän käyttäytymistään arvostelevat. ICT-alan työyhteisön kohdalla tilanne vaikuttaa siltä, että tiimien sisäinen ilmapiiri perustuu luottamukseen, mutta tiimin ja etenkin oman yksikön ulkopuolisiin kollegoihin tai esimiehiin ei luoteta yhtä vahvasti. Koulutusalan työyhteisössä ilmapiiri vaikuttaa luottamukselliselta, mutta kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitojen kollektiivinen reflektointi saattaa silti on haastavaa, koska käsiteltävät kysymykset koskettavat ihmisen omaa identiteettiä ja nostattavat usein esiin vaikeita tunteita. Reflektion onnistuminen on yhteydessä tunteiden tiedostamiseen ja hallintaan (Clarke 2009, 131).

Tunteita on käsiteltävä, mikä on mahdollista vain luottamuksellisessa ilmapiirissä.

Luottamus voidaan määritellä myönteiseksi ja luottavaiseksi odotukseksi toisen osapuolen käyttäytymistä koskien. Oppimisen edistämisen lisäksi luottamus helpottaa yhteistyötä, vahvistaa viestintää ja parantaa työyhteisön tai tiimin suoriutumista. (Panteli & Duncan 2004, 423.) Erityisesti sosiaali- ja terveystieteiden työyhteisön tapaus osoittaa luottamuksen merkityksen. Epäluulojen ja oletusten lisäksi luottamusta työyhteisössä heikentää sen jäsenien omaksuma viestintätyyli, jota voi Reijo A. Kauppilaa seuraten nimittää aggressiiviseksi. Tyyliin ovat ominaisia komentelevat ja käskevät ilmaisut, erimielisyyden ilmaisu ja kiroilu, toisen arvosteleminen purevasti, piittaamaton suhtautuminen toisiin sekä usein toistuvat konfliktit, riidat ja vihan ilmaisut. (Kauppila 2005, 57.) Vaikka aggressiivinen vuorovaikutustyyli on opittu eikä kerro siten mitään sen omaksuneen ihmisen asenteista, se etäännyttää ihmiset toisistaan ja tekee sosiaalisen vuorovaikutuksen vaikeaksi (Em., 175).

ICT-alan haastateltavat kertoivat puolestaan, että epätietoisuus oman projektin ja työn jatkumisesta vaikuttaa kielteisesti viestintään. Jotkut epäilivät viestimisen kiinalaisen kollegan kanssa olevan oman älyllisen kapasiteetin vuotamista, joka mahdollistaa työn siirtämisen halvempien kustannusten maihin. Viestintää edistää siis luottamus sekä viestintäkumppaneihin että organisaation johtoon.

Koska luottamus lisääntyy pitkäaikaisessa ja kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, sen luominen virtuaalisessa työyhteisössä saattaa olla hankalaa, varsinkin jos työyhteisön jäsenillä ei ole mahdollisuutta tutustua toisiinsa. Luottamuksen rakentamista helpottaa kaikkinaisen viestintä ja informaation vaihtaminen sekä olosuhteiden ja tilanteiden tunteminen. Työyhteisön jäsenten on myös pyrittävä käyttäytymään myönteisten odotusten mukaisesti ja luotava itsestään kuvaa, jonka mukaan he luottavat muihin ja ovat itse luotettavia. Tämän vuoksi on hyvä yrittää pitää kiinni aikatauluista ja kertoa avoimesti epäonnistumisen syyt. (Panteli & Duncan 2004, 426, 435.)

Luottamus riippuu myös siitä, että työyhteisön jäsenet näkevät toistensa kyvykkyyden ja hyödyllisyyden sekä haluavat luottaa toisiinsa. Työntekijöiden on hyvä ymmärtää, miten erilaisuus vahvistaa tiimiä ja mitkä ovat monikulttuurisen työyhteisön tai tiimin edut ja haasteet. Jokaisen jäsenen kokemukset, asiantuntemuksen alat ja taidot on tunnistettava ja työt jaettava niiden mukaisesti. Luottamuksen lisäämiseksi on korostettava erilaisten kulttuuristen taustojen kunnioittamista ja niistä oppimista, ja huomiota on kiinnitettävä hyvien suhteiden verkoston kehittämiseen. Ongelmat kannattaa ratkaista yhdessä eikä niistä saa syyttää ketään.

Luottamusta lisäävä viestintä perustuu selkeyteen ja yksikertaisuuteen, jatkuvaan palautteen antoon, kyselyyn ja kuunteluun, viestin ymmärtämisen varmistamiseen sekä sen huomioimiseen, mitä muut pitävät sopivana ja mitä ei. Työyhteisön tai tiimin jäsenten kannattaa kertoa arvostuksestaan toisiaan kohtaan ja halustaan suhtautua toisten näkemyksiin asiallisesti. Esimies voi edistää luottamuksen rakentamista kertomalla, millaisen arvon jokainen työntekijä tuo työyhteisöön tai tiimiin. (Grosse 2002, 30–36.)

ICT-alan työyhteisössä luottamusta heikentävät erityisesti heikko informaation jakaminen ylemmältä johdolta alaisille, erilaiset käsitykset aikataulusta kiinni pitämisen sekä siinä epäonnistumisen syiden tiedottamisen tärkeydestä, epäonnistuminen ymmärtää toisten kyvykkyyttä ja asiantuntemusta sekä toisten syyttely ongelmien ilmetessä. Työyhteisön avoimeen viestintään, kyselyyn ja varmistamiseen liittyvä viestintätapa sen sijaan lisää luottamusta.

Koulutusalan työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita tietämään toistensa asiantuntemuksen alueita ja luottamaan kollegoiden osaamiseen. Kollegoiden erilaisuus ei aiheuta uhkaa opettajille, jotka hyvin pitkälle suunnittelevat itse työskentelytapansa.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä luottamusta heikentää vähäinen epävirallinen ja virallinen viestintä, syyttely ja joissain tapauksissa myös haluttomuus luottaa eritaustaiseen kollegaan.

Huomioita esimiestyön merkityksestä kolmannelle kulttuurille

Monikulttuurisen työyhteisön tai tiimin toimivuuden kannalta ilmapiirin tulisi olla luottamukselle perustuva, avoimen viestinnän mahdollistava ja oppimiseen kannustava. ICT-alan työyhteisön esimiehiä ohjeistetaan ja koulutetaan tällaisen ilmapiirin luomiseen ja heitä myös arvioidaan osaksi sen perusteella, ovatko he tässä onnistuneet.

Väärinkäsitysten välttämiseksi esimiesten on myös hyvä luoda työyhteisön tai tiimin jäsenille selkeät odotukset ja mallit toivotusta käyttäytymisestä (Berry 2011, 200). Väärinkäsitysten ja konfliktien ratkaiseminen on erityisen tärkeää monikulttuurisissa työyhteisöissä, joten esimiehiltä odotetaan myös konfliktinratkaisun taitoja. Sosiaali- ja terveystieteiden työyhteisössä esimies on yhdessä alaistensa kanssa luonut malleja toivotusta käyttäytymisestä ja hän on myös toiminut aloitteentekijänä ja välittäjänä työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisemisessa. ICT- ja koulutusalan työyhteisöissä esimiehen rooli konfliktinratkaisijana on selvästi pienempi, vaikka ICT-alan haastattelut usein mainitsivat hyvien konfliktinratkaisutaitojen olevan esimiehelle olennaisia. ICT-alalla esimies säätelee alaistensa käyttäytymistä arvioimalla heidän suoriutumistaan, kun taas koulutusalan esimies on muutamissa tapauksissa keskustellut yksittäisen työntekijän kanssa hänen käyttäytymisestään työyhteisössä.

Sekä ICT- että koulutusalan esimies käy alaisensa kanssa keskusteluja, jotka pitävät sisällään myös sen, kuinka alainen haluaa tulla johdetuksi. Haastatellut esimiehet kertoivat pyrkivänsä ottamaan alaisten toiveet huomioon. Haastatellut opettajat kävivät samantyyppisiä keskusteluja myös opiskelijoidensa kanssa. Näiden alojen työyhteisön haastateltavilla oli myös sosiaali- ja terveystieteiden työyhteisön haastateltaviin verrattuna selkeämmät käsitykset siitä, mitä he toivovat esimieheltään. Haastatteluaineisto osoittaa, että esimiehen ymmärrys siitä, mitä alaiset häneltä toivovat, on yhdenmukainen alaisten näkemysten kanssa.

ICT- ja kasvatustalouden ammattilaiset toivoivat tasa-arvoista suhdetta esimieheensä, enemmänkin yhdessä työskentelyä ja keskustelua kuin johtamista. ICT-alan asiantuntijat olivat tyytyväisiä esimieheltä saamaansa palautteeseen, kun taas monet opettajista toivoivat enemmän palautetta. Sekä ICT-alan asiantuntijat että opettajat kokivat voivansa antaa esimiehelleen myös kielteistä palautetta. Palautteen antaminen molemmiin puolin on tärkeää, jotta kumpikin osapuoli tietää toisen odotukset ja näkemykset koskien omaa toimintaa. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset odottivat hierarkkisempaa johtamista kuin muut. Haastateltavat ilmaisivat luottamusta esimieheensä ja kertoivat voivansa mennä puhumaan hänelle kaikissa asioissa. Alaiset eivät nähneet tarpeelliseksi antaa esimiehelleen palautetta, mutta olivat tyytyväisiä saamansa palautteen määrään.

Tutkituissa työyhteisöissä ei pääosin ilmennyt ongelmia, jotka olisivat aiheutuneet erilaisista käsityksistä esimiehen ja alaisen suhteesta. Vain ICT-alan asiantuntijat kertoivat jo päättäneistä tapauksista, joissa manageri ei ollut sisäistänyt yrityksen arvoja ja johtamistapaa yhtä hyvin kuin alaisensa, mistä seurasi ristiriitoja ja konflikteja. Alaiset eivät tunteneet olevansa arvostettuja työntekijöitä, kun esimies ei luottanut heidän päätöksentekokykyynsä, vaan halusi tehdä pienimmätkin päätökset itse. Tapaus tuo esille, kuinka tärkeää on, että esimiehen johtamistyyli on linjassa organisaation julkituotujen arvojen ja normien sekä vakiintuneiden käytäntöjen kanssa.

Koska kaikissa tutkimuksessa mukana olevissa työyhteisöissä esiintyy stereotyyppisiä käsityksiä ja epä tietoisuutta, vaikuttaa siltä, että monikulttuurisissa työyhteisöissä esimiehen on nähtävä enemmän vaivaa tuodakseen esille monikulttuurisuudesta ja monimuotoisuudesta johtuvia hyötyjä. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista palvelee, jos esimies osaa kertoa, millaisen arvon jokainen työntekijä tuo työyhteisöön tai tiimiin (Grosse 2002).

Erityisesti ICT-alan asiantuntijat kertoivat monimuotoisuuden eduista viittaamalla muun muassa siihen, että monikulttuurisuus auttaa heitä ymmärtämään globaalisti sijoittuvien asiakkaiden tarpeita.

Sekä ICT- että koulutusalan työntekijät olivat yhtä mieltä siitä, että monikulttuurisuus edistää oppimista, mikä on kummallakin alalla tärkeää. Sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset näkivät, että henkilöstön erilaiset taustat mahdollistavat eritaustaisten asukkaiden asianmukaisen ja kunnioittavan hoidon.

Käytännössä erilaisia ajattelu-, käyttäytymis-, viestintä- ja työkentelytapoja tuntui kuitenkin olevan vaikea suvaita. Tässä esimies voisi tulla apuun kertomalla arvostuksestaan eritaustaisia työntekijöitä ja heidän tapojaan kohtaan. Koska avoimen dialogin käyminen on monikulttuurisessa yhteisössä tärkeää epäselvien odotusten ja oletusten selvittämiseksi, esimiehen kannatta pitää kiinni kokousmenettelyistä, jotka kannustavat kaikkien näkemysten ilmaisemiseen, niiden kuunteluun ja niistä keskusteluun.

8.

SUOSITUKSIA KULTTUURIEN VÄLISEN VIESTINNÄN EDISTÄMISEKSI



Viestintätaitojen merkitys kolmannen kulttuurin rakentamisessa

Tässä luvussa esitetyt suositukset keskittyvät kolmannen kulttuurin luomisen kannalta riittävien vuorovaikutustaitojen oppimiseen. Koska työyhteisöjen toiminta perustuu nykyään jatkuvalle uuden oppimiselle ja vuorovaikutustaitojen kasvavalle merkitykselle, tavoitteena on, että kolmatta kulttuuria luodaan mahdollisimman tasapuolisesti, kaikkia kuunnellen ja valtasuhteet huomioon ottaen. Näin työyhteisö on mahdollisimman innovatiivinen ja sen jäsenet oppivat taitoja, jotka tukevat vuorovaikutusta myös työyhteisön ulkopuolisten ihmisten kanssa.

Kaikissa työyhteisöissä haastateltavat toivoivat tietävänsä paremmin ”kuinka viesti menee perille”.

Työntekijöiden tavoitteena on siis oltava sellaisen jaetun vuorovaikutuksen perustan yhdessä rakentaminen, joka auttaa viestin tulkittamisessa. Yhdessä rakentaminen vaatii taitoa esittää näkemyksensä ja kuunnella toisia, jotka ovat taitoja, jotka parantavat vuorovaikutusta myös kolmannen kulttuurin vallitessa. Lisäksi työntekijöiden on opittava tapoja varmistaa, että viesti on oikein tulkittu. Tavoitteet kuulostavat varsin käytännönläheisiltä ja suuremmalta filosofoinnilta

vältyttäisiinkin, mikäli viestinnässä olisi kysymys vain asiatiedon välittämisestä.

Toisinaan työyhteisön ristiriidat kuitenkin aiheutuvat siitä, että viestin merkitys on ymmärretty oikein ja sen merkitys on liittynyt viestin lähettäjän pyrkimykseen vahvistaa asemaansa työyhteisössä toisen ihmisen kustannuksella. Onnistuneen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi osapuolten on opittava esittämään itselleen kiusallisia kysymyksiä siitä, kuinka perusteltu ja oikeutettu oma näkökulma loppujen lopuksi on. Tämä vaatii kriittiseen reflektiivisyyteen opetelemista.

On paikallaan selvittää, että esitetyt suositukset keskittyvät yksilötason oppimiseen. Esitettyjen suositusten joukko osoittaa epäilemättä todeksi Tikkamäen huomautuksen siitä, että yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasot kietoutuvat työn arjessa toisiinsa niin tiiviisti, ettei niiden erotteleminen ole mahdollista (Tikkamäki 2006, 328). Edellisessä luvussa esitän, että kolmannen kulttuurin rakentamisen tulisi perustua organisaation arvoihin ja toimintatapoihin, jotka vaikuttavat johtamistapaan sekä työskentelymalleihin ja työyhteisön käytäntöihin. Koska kolmannen kulttuurin perusta on organisaatioympäristössä, sitä muotoilemalla voidaan helpottaa kolmannen kulttuurin rakentamista.

Kolmannen kulttuurin rakentamiselle tulisi organisaation politiikasta, arvoista ja normeista löytyä perusta. Näin kolmatta kulttuuria rakentavat yksilöt eivät joudu neuvottelemaan kaikesta alusta asti, sillä tietyt merkitykset on jo organisaatiossa annettu. Kun työskentelykäytännöt perustuvat organisaation politiikkaan, arvoihin ja normeihin, työntekijöillä on jo jotain yhteistä ja jaettavaa. Tämä ei silti takaa sitä, että väärinkäsityksiä ei esiintyisi, kuten ICT-alan työyhteisön tapaus osoittaa. Vaikka työntekijöillä olisi organisaation tuki takanaan, he yhä vielä tarvitsevat kulttuurien välisen viestinnän taitoja selvittääkseen tapauskohtaisesti toistensa odotuksia ja oletuksia sekä rakentaakseen yhteisymmärrystä ja yhteistä tapaa toimia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut esittää, kuinka yksittäiset työntekijät voivat kehittää valmiuksiaan pystyäkseen toimimaan yhdessä mahdollisimman saumattomasti. Näin tutkimuksen ulkopuolelle jää ainakin osittain monimuotoisuuden johtamiseen liittyvä tutkimuskirjallisuus. Yhteisö- ja organisatorinen taso ovat silti olennaisia, koska yksilön oppiminen liitetään työyhteisön käytäntöihin ja niiden kehittämiseen.

Esitän ensin huomioita työssä oppimisen ja koulutuksen suhteesta, kulttuurien välisen viestinnän koulutuksen sisällöstä ja metodeista sekä oppimisen mahdollisuuksien lisäämisestä työyhteisöissä. Tämän jälkeen esitän työyhteisökohtaisia suosituksia.

Kulttuurien välisiä viestintätaitoja opitaan työyhteisöissä

Suurin osa työssä tarvittavissa taidoista opitaan työpaikoilla työtä tekemällä, kollegoiden kanssa keskustelemalla, refleктоimalla, väärinkäsityksiä selvittämällä tai asioita tutkimalla esimerkiksi tietokoneen välityksellä. Kaikissa työyhteisöissä haastateltavat kertoivat oppineensa kulttuurien välisen viestinnän taitoja ensisijaisesti työpaikallaan. Monet ICT- ja koulutusalan haastateltavista olivat myös osallistuneet koulutuksiin, joiden hyödyllisyydestä he olivat eri mieltä. Toiset näkivät, että koulutus auttoi ymmärtämään eritaustaisten ihmisten näkemyksiä ja toimintaa, kun taas toisten mielestä se oli lähinnä kevyttä ajanvietettä. Lähes kaikki ICT- ja koulutusalan haastateltavat olivat halukkaita osallistumaan kulttuurien välisen viestinnän taitojen koulutukseen, kun taas sosiaali- ja terveystieteiden haastateltavien joukossa halukkuus osallistua oli vähäisempää.

Organisaatioilla on kuitenkin rajallisesti resursseja henkilöstökoulutukseen, minkä vuoksi koulutus jää usein muutamien koulutuspäivien varaan. Seurauksena koulutuksen anti jää helposti irralliseksi ja toisarvoiseksi vakiintuneiden työskentelytapojen ja käytäntöjen

rinnalla. Tämän vuoksi oppimisen tulisi tapahtua ensisijaisesti työyhteisöissä ja koulutus pitäisi suunnitella niin, että se tukee työyhteisöissä tapahtuvaa oppimista. Tutkituissa työyhteisöissä koulutusta ei ole yhdistetty epäviralliseen oppimiseen.

Edellisessä luvussa käsiteltiin tutkimuksessa mukana olevien työyhteisöjen oppimista edistäviä ja ehkäiseviä rakenteita ja käytäntöjä. Kävi ilmi, että jokaisessa työyhteisössä on oppimista edistäviä ja kulttuurien välistä viestintää helpottavia käytäntöjä, useinhan nämä ovat samoja viestinnän ollessa oppimisen kannalta olennainen tekijä. Kuitenkaan työyhteisöissä ei ole varsinaisia kulttuurien välisen viestinnän taitojen oppimista edistäviä käytäntöjä. Vaikka työntekijät oppivat vuorovaikutustilanteissa toisten ja toisinaan myös omien taustojen merkityksestä viestintäprosessille, he eivät välttämättä opi kulttuurien välisen viestinnän taitoja siinä mielessä, että he oppisivat tietoisesti tuomaan esiin viestinnän kannalta olennaista tietoa sekä rakentamaan yhteistä ymmärrystä ja luottamusta. Kaikilla aloilla haastateltavat korostivat tällaisten taitojen oppimisen tarvetta.

Haastateltavat toivoivat oppivansa, kuinka eritaustaista kollegaa voi ymmärtää ja kuinka itse voi tulla ymmärretyksi. Lisäksi he halusivat oppia välttämään väärinkäsityksiä ja toisten tahatonta loukkaamista vuorovaikutustilanteessa. Usein haastateltavat myös halusivat tuntea eritaustaiset kollegansa paremmin, mutta eivät osanneet luoda epävirallista keskusteluyhteyttä. Taito luoda luottamusta joustavalla kielenkäytöllä sekä taito tuoda kulttuurisidonnaista hiljaista tietoa esiin olivat heikkoja kaikissa työyhteisöissä, joskin koulutuslalla ne olivat paremmin hallussa kuin muissa. Vaikuttaa siltä, että kulttuurien välisten taitojen oppimiseksi tarvitaan kaikissa tutkimuksessa mukana olevissa työyhteisöissä kriittiseen reflektioon ja itsereflektioon perustuvaa kulttuurien välisen viestinnän koulutusta.

Harjoittamalla kriittistä reflektiota pystymme paremmin ymmärtämään, miten kulttuuriset taustatekijät vaikuttavat havainnointiin, päättelyyn, käyttäytymiseen ja viestintään, ensin itsemme ja sitten muiden kohdalla. Kriittisen reflektion avulla opimme myös kysymään

vuorovaikutuksen kannalta olennaisia kysymyksiä. Kriittistä itsereflektiota harjoittamalla opimme näkemään, millainen on suhteemme muihin viestinnän osapuoliin, mikä auttaa ymmärtämään muiden suhtautumista tilanteeseen ja omaan viestintätapaamme siinä. Kriittisen reflektoinnin ja itsereflektoinnin prosessien lisäksi työyhteisön jäsenet hyötyisivät taidoista rakentaa yhteys, luottamus ja yhteistä ymmärrystä omien näkemysten selittämisen ja perustelemisen sekä toisten näkemysten kysymisen ja kuuntelemisen avulla.

Koulutuksen sisällöstä

ICT- ja koulutusalan työyhteisöjen haastateltavista osa oli osallistunut kulttuurien välisen viestinnän koulutukseen. ICT-alalla koulutukset olivat olleet lyhytkestoisia, tunnista muutamaan tuntiin, ja niissä oli esitelty eri maiden kansalaisten viestintätapoja. Myös koulutusalan työyhteisön koulutukset olivat keskittyneet kulttuurispesifin tiedon antamiseen. Tällaiset maakohtaiset koulutukset vahvistavat käsityksiä, joiden mukaan tietyn maan kansalaiset käyttäytyvät kaikki samalla tavalla, ja lisäävät eritaustaisia kollegoita koskevia oletuksia. Stereotyyppisten käsitysten vahvistaminen ei edistä mahdollisuuksia ymmärtää eritaustaisia kollegoita, vaan antaa keinon välttää oman viestintätyylin analysoimista, kun viestinnän epäonnistumisen voi laittaa toisen erilaisuuden syyksi. Eri työyhteisöjen haastateltavat korostivat itsekkin, että stereotypiat ja ennakkoluulot haittaavat eritaustaisten ihmisten välistä viestintää heidän työyhteisöissään.

Koulutuksen ei pitäisikään korostaa eri kulttuurien välisiä eroja vaan edistää työntekijöiden vuorovaikutustaitoja niin, että he ymmärtäisivät omien ajattelu- ja käyttäytymistapojensa suhteellisuuden sekä osaisivat luoda yhteyden eritaustaisiin ihmisiin. Tällainen koulutus auttaisi työntekijöitä tutustumaan toisiinsa, minkä kautta luottamus lisääntyisi ja kolmannen kulttuurin rakentaminen kävisi helpommak-

si. Koska koulutuksen sisällön ja metodien olisi hyvä olla keskenään johdonmukaisia niin, että metodien avulla opittaisiin myös jotain sisältöä, koulutus ei voi perustua luennointiin tai power point -esityksiin. Osallistuvia menetelmiä puoltaa sekin, että jokaisessa tutkimuksessa mukana olleessa työyhteisössä on asiantuntevia ja kansainvälisesti kokeneita ihmisiä, joiden tietämys pitää saada kaikkien koulutuksiin osallistuvien käyttöön.

Kriittisen reflektioon ja itsereflektioon perustuvat koulutukset ovat vastaus siihen ongelmaan, että tutkimuksessa mukana olevien työyhteisöjen jäsenet eivät osaa tuoda esille hiljaista tietoa ja rakentaa sitä myötä yhteistä perustaa viestinnälleen. Tällaiset koulutukset ovat kannatettavia senkin vuoksi, että ne vaikuttavat koulutettavien asenteisiin samalla kun koulutettavat oppivat jatkamaan oppimista myös koulutuksen jälkeen työyhteisöissä. Koulutettavia on autettava kietomaan kriittisen reflektoinnin ja itsereflektoinnin prosessit kolmannen kulttuurin rakentamiseen, jolloin mahdollistuu mahdollisimman monimuotoisen ja oppimista edistävän kolmannen kulttuurin luominen.

Kolmannen kulttuurin luominen voi tapahtua dialogissa, jossa osanottajat ovat valmiita epäilemään oletuksiaan, jakamaan näkemyksensä sekä kuuntelemaan muiden näkemyksiä. Dialogin osapuolten ei tule puolustaa omia oletuksiaan, näkemyksiään ja maailmankuviaan, vaan tutkia niitä ja niiden lähtökohtia ja seurauksia yhdessä muiden kanssa. Dialogin tavoitteena on yhteisen ymmärryksen ja uusien toimintatapojen luominen. (Nissilä 2006, 57.)

Koulutettavia on siis johdateltava ajattelemaan itseään ja omia oletuksiaan, kokemuksiaan ja toimintatapojaan kriittisemmin, jotta he alkavat nähdä todellisuuden erilaisia tulkintoja ja rakennelmia. Heitä on autettava ymmärtämään, kuinka he jokapäiväisillä toimillaan luovat todellisuuksia ja identiteettejä yhdessä muiden kanssa. Ann Cunliffen mukaan kriittisen reflektion harjoittajalla on aina myös eettisiä tavoitteita, minkä vuoksi hän on valmis tarkastelemaan, hiljentääkö hän muiden ääniä eli marginalisoiko hän muita näkemyksiä. (Cunliffe 2004, 411-418.) Kriittisen reflektion harjoittaja on kiinnostunut op-

pimaan, kuinka hän rakentaessaan identiteettiään käyttää hyväkseen muita, koska näin hän ymmärtää paremmin, miksi tietyt puhumis- ja käyttäytymistavat herättävät muissa tietynlaisia reaktioita. Toisinaan saatamme rakentaa todellisuuttamme ja identiteettejämme tavalla, joka marginalisoi muita vuorovaikutuksen osapuolia.

Esimerkiksi jos suomalaisuus yhdistyy asiantuntemukseen ja kokemukseen, muiden kuin suomalaisten näkemyksiä tuskin kannattaa ottaa vakavasti. Tällöin muut tuntevat itsensä tai identiteettinsä uhatuiksi ja saattavat käyttäytyä aggressiivisesti tai vetäytyä kokonaan vuorovaikutuksesta. Vaikeissa vuorovaikutustilanteissa meidän kannattaa siis kyseenalaistaa omat ajattelu- ja toimintatapamme. Toisen kulttuuriseen taustaan keskittymisen sijasta meidän pitää ymmärtää, kuinka oma kulttuurinen identiteettimme rajoittaa perspektiiviämme. Pitää kysyä, millä tavalla vaillinaisesti näen tämän tilanteen, ja kuinka käsitystäni häiritsee haluni todistaa olevani oikeassa. (Spelman 2010, 885–886.)

Victor Friedman ja A.B. Antal esittävät, että todellisuudesta neuvottelun prosessin, eli kolmannen kulttuurin luomisen ja ylläpitämisen, tulee sisältää kulttuurisidonnaisen hiljaisen tiedon esiintuomisen, mikä auttaa hankalien viestintätilanteiden selvittämisessä. Tutkimalla omaan ja toisen ajatteluun ja käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä vuorovaikutuksen osapuolet tuottavat menestykselliseen viestintään ja toimintaan tarvittavaa tietoa. Todellisuudesta neuvottelemisen tavoite ei ole toiseen kulttuuriin sopeutuminen, vaan omien oletustemme tutkiminen ja testaaminen, jotta oppisimme uusia ja tehokkaampia tapoja tulkita tilanteita ja käyttäytyä niissä.

Friedman ja Antal huomauttavat, että hyvät aiheet eivät riitä muuttamaan käyttäytymistämme. Siksi he ovat kehittäneet koulutusohjelman, joka auttaa koulutettavia oppimaan uusia kulttuurien välisen viestinnän taitoja. Koulutus sisältää sen tutkimisen, kuinka koulutettavat rakentavat mentaalisia karttojaan ja maailmankuviaan sekä kuinka nämä kartat ja maailmankuvat vaikuttavat heidän ajatteluunsa ja käyttäytymiseensä. Tämän jälkeen koulutettavat oppivat

pitämään oletuksiaan hypoteeseina, esittämään näkemyksiään ja niiden taustalla vaikuttavaa päättelyään selkeästi, herättämään kysymyksiä omasta päättelystään sekä tekemään kysymyksiä ja kuuntelemaan muita ymmärtääkseen muiden näkemyksiä.

Nämä kaikki ovat merkittäviä kulttuurien välisen viestinnän taitoja, mutta Friedmanin ja Antalín koulutusohjelma sisältää muutakin. Koulutettavat myös ohjataan analysoimaan, mistä konflikteista on kysymys eli koskevatko ne esimerkiksi resurssien jakamista vai identiteettejä. Lisäksi koulutettavien tulee työskennellä omien vaikeaksi koettujen kokemusten kanssa harjoittaakseen opittuja taitoja. Friedmanin ja Antalín kurssin jälkeen koulutettava osaa kehittää uusia ja tehokkaampia kulttuurien välisen viestinnän strategioita eri tilanteisiin. Koulutettavilla ei siis ole tarkoitus olla kaikkia mahdollisia strategioita hallussaan koulutuksen päätyttyä, vaan taito kehittää niitä. (Friedman & Antal 2008, 369–382).

Friedmanin ja Antalín koulutusohjelman tavoitteet hyödyttäisivät tutkimuksessa mukana olevien työyhteisöjen jäseniä. Koska työyhteisöissä ei ole otettu huomioon, kuinka valta-asemat muovailevat viestintätilanteita, lisäksi koulutukseen myös kriittisen itsereflektion taidon harjoittelua. Eritaustaisten ihmisten kohtaamiset ovat usein kohtaamisia enemmistön ja vähemmistön välillä, mikä vaikuttaa siihen, millaisia asemia viestinnän osapuolet ottavat suhteessa toisiinsa. Myös ICT-alan globaalissa työyhteisössä on merkkejä epätasaisesta vallan jakautumisesta.

Kulttuurin määritelmä, jonka mukaan kulttuurit ovat yhtenäisiä ja johdonmukaisia kokonaisuuksia ei pysty tukemaan kriittisen reflektion prosesseja. Koulutuksen on perustuttava konstruktivistiseen näkemykseen kulttuurista, jotta koulutettavat kykenisivät analysoimaan, kuinka heidän kulttuuriset taustansa, identifikaationsa, intressinsä ja maailmankuvansa vaikuttavat heidän tapoihinsa tulkita tilanteita ja käyttäytyä niissä.

Koska kriittinen reflektio ja itsereflektio ovat yhteydessä identiteetin rakentamiseen, niiden harjoittaminen herättää tunteita, joista

monet koetaan kielteisiksi. Koulutettava voi tuntea itsensä ahdistuneeksi ja uhatuksi, hän voi pelätä menettävänsä identiteettinsä ja valtansa tai tuntea, että häntä ahdistellaan. (Gray 2007, 498.) Tämän vuoksi koulutuksen on sisällettävä myös harjoituksia tunteiden tunnistamiseen ja hallitsemiseen sekä niiden hyväksi käyttämiseen oppimisen prosesseissa. Kouluttajan tulee pystyä käsittelemään omia ja toisten kielteisiä tunteita ja auttaa koulutettavia ymmärtämään niiden merkitys. Ennen kaikkea koulutettavien on opittava luopumaan erilaisista välttelmisestä ja hyökkäyksen strategioista, joita he yleensä käyttävät puolustaessaan identiteettiään. (Spelman 2010, 883–888.)

Oppiminen herättää sitä enemmän tunteita, mitä syvällisempää se on. Kulttuuristen piirteiden ja normien ulkoa opetteleminen ei juuri herätä tunteita. Kriittisen reflektion ja itsereflektion prosesseilla tähdätään kuitenkin syvälliseen oppimiseen, joka muuttaa koulutettavan asenteita, arvoja, näkemyksiä ja maailmankuvaa tai vaikuttavimmillaan ihmisen identiteettiä ja omakuvaa. Siksi reflektioinnin prosessi herättää tunteita, joiden tunnistaminen puolestaan edistää reflektioinnin prosessia. (Clarke 2009, 131.)

Kielteisesti koetut tunteet ovat yleisiä paitsi kriittiseen reflektioon perustuvissa kulttuurien välisen viestinnän koulutuksissa, myös kulttuurien välisissä kohtaamisissa. Siksi niiden käsitteleminen ja hallinnan opetteleminen on koulutuksissa tärkeää. Meidän täytyy kehittää kyky hiljentyä ja säädellä tunteitamme. (Abarbanel 2009, 131–136.) Kun tunnistamme kielteiset tunteemme ja osaamme tulla niiden kanssa toimeen, pystymme analysoimaan paremmin kohtaamiemme viestinnän ongelmia sekä suunnittelemaan tulevaisuuden toimintaa. Toisten tunteiden ymmärtäminen edistää viestintää, vähentää väärinymmärryksiä, auttaa jakamaan tietoa sekä jatkamaan dialogia. Emotionaalisen älykkyyden on todettu auttavan sekä reflektioinnin prosessissa että viestinnässä. Kun viestintätilanteiden osallistujat ovat emotionaalisesti älykkäitä, esiintyy vähemmän väärinymmärryksiä ja kriisejä. Jos kriisejä esiintyy, niiden ratkaiseminen tyypillisesti vahvistaa sosiaalisia suhteita sen sijaan että se heikentäisi niitä. (Clarke 2009, 132–139.)

Koska koulutuksessa saadut taidot jäävät työyhteisöissä helposti paitsioon, niiden harjoittamista on voitava jatkaa myös työtä tehdessä. Kriittiseen reflektioon ja itsereflektioon perustuvat kulttuurien välisen viestinnän koulutukset antavat myös taidon oppia oppimaan eri tilanteista.

Koulutuksen metodeja

Esittelen nyt muutamia kulttuurien välisen viestinnän koulutuksen metodeja, jotka ohjaavat koulutettavia kriittisen reflektion prosesseihin. Varsinkin korkeakoulutuksessa oppimisen metodina voi käyttää haasteelliseksi miellettyjen kulttuurien välisten tilanteiden läpikäymistä kriittisen diskurssianalyysin keinoin. Työyhteisöissä kriittisen diskurssianalyysin opetteleminen saattaa olla liian aikaa vievää, joten yksinkertaisemmat metodit ovat tarpeen. Metodikirjallisuudesta löytyy monia esimerkkejä, jotka välttävät houkutuksen luonnollistaa eroja. Metodien tulee tähdätä koulutettavien itsetuntemuksen lisäämiseen sen sijaan, että ne opettaisivat luokittelemaan kulttuureja. Koska tutkimuksissa työyhteisöissä työntekijät ovat jo huomanneet, kuinka haastavaa kulttuurien välinen viestintä joskus on, harjoitusten ei tarvitse tuoda esiin viestinnän kulttuurisia eroja, vaan auttaa koulutettavia löytämään uusia ja tehokkaampia tapoja viestiä ja rakentaa yhteisymmärrystä.

Ennen metodien käyttämistä on huomioitava, että kriittisen reflektion prosessit saattavat olla sekä kouluttajalle että koulutettavalle raskaita, vaikkakin ne varmasti tuottavat myös paljon oppimisen iloa. Ennen kuin kouluttaja ohjaa koulutettavia reflektion prosesseihin, hänen on hyvä valmistella heitä kertomalla avoimesti, että vastaan tulee vaikeita tunteita. Hänen on myös kerrottava, miten kielteisiin tunteisiin kannattaa suhtautua, mitä tekemistä niillä on oppimisprosessin kanssa ja miten niitä käytetään oppimisessa hyväksi. Myös kouluttajan

kannattaa valmistautua käymään läpi kielteisiä tunteita ja löytämään heikot kohtansa sekä tulemaan koulutettavien haastamaksi.

Friedman ja Antal ehdottavat monia harjoituksia, joiden tavoitteena on auttaa koulutettavia tunnistamaan omat kulttuuriset taustansa ja niiden vaikutus havainnointiin, ajatteluun ja käyttäytymiseen. Osoittaakseen jokaisen monimuotoisuuden he pyytävät koulutettavia identifioimaan kaikki kulttuurit, jotka ovat tehneet koulutettavasta sellaisen ihmisen joka hän on. He opastavat koulutettavia analysoimaan kulttuurien välisten tilanteiden tapahtumia päättelyn tikkaiden avulla, minkä kautta koulutettavat ymmärtävät, kuinka helposti he tekevät päätelmiä, jotka eivät perustu empiiriseen näyttöön. He opastavat myös tunnistamaan päättelyketjuja laittamalla koulutettavat testaamaan päätelmiään havaintojaan vasten.

Usein havainnot eivät itsessään kerro meille mitään, vaan meidän on lisättävä niihin tarina, jotta osaisimme tulkita ne. Siksi samoista havainnoista voidaan vetää erilaisia johtopäätöksiä. Friedman ja Antal myös auttavat koulutettavia ymmärtämään, kuinka he todella käyttäytyvät vaikeiksi mieltämissään kulttuurien välisissä tilanteissa, miksi he käyttäytyvät tällä tavoin sekä mikä olisi tehokkaampi käyttäytymisen tapa. Näitä harjoituksia varten koulutettavat kirjoittavat dialogitasolla kuvauksen vaikeaksi kokemastaan tai olettamastaan kulttuurien välisen kohtaamisen tilanteesta, ja näitä kuvauksia käydään koulutuksessa läpi erilaisten teoreettisten käsitteiden avulla. (Friedman & Antal 2008, 370–381.)

Adrian Holliday, Martin Hyde ja John Kullman esittelevät kulttuuritähtharjoituksen, jonka tavoitteena on auttaa koulutettavaa tuntemaan itsensä. Kulttuuritähhti koostuu toisiaan leikkaavista ellipseistä, joista jokainen edustaa yhtä kulttuuria, joka vaikuttaa koulutettavaan. Ellipsien keskelle jää alue, joka on koulutettava ja jonka kaltaista ei ole toista. Koulutettavat selittävät, miten tähden eri sakarat vaikuttavat siihen, kuka hän on ja miten hän ajattelee ja käyttäytyy. Jokainen kulttuuritähden sakara sisältää monenlaisia kulttuurisia resursseja, joita ovat muun muassa seremoniat, vaatetus, etiketti, perhe, juh-

lat, taide, ruoka, ideologia, kieli, tapa puhua, kirjallisuus, musiikki, persoonallisuus ja uskonto. Resurssikategorioilla on eri merkitys eri ihmisille, minkä vuoksi samassakin kansallisessa kulttuurissa toinen voi rakentaa kansallisen identiteettinsä perheen ja uskonnon varaan, kun taas toinen rakentaa sen musiikin ja kirjallisuuden varaan. (Holliday ym. 2008, 164.)

Jotta pystyisimme neuvottelemaan todellisuudesta ja rakentamaan tasa-arvoista kolmatta kulttuuria, meidän on oltava hyviä kuuntelijoita. Kuuntelemisen harjoitteluun on olemassa monia hyviä metodeja. Sandra Morgan ja Robert F. Dennehy ehdottavat, että koulutettavat järjestäytyvät kolmen ryhmiin, joissa yksi kertoo tarinan ja kaksi muuta yrittävät kertoa sen uudestaan samalla tavalla. Harjoitus vahvistaa monia kulttuurien välisen viestinnän kannalta olennaisia taitoja, esimerkiksi empatiaa, kertomista ja kuuntelemista sekä äänensävyjen, ilmeiden, eleiden ja muiden vihjeiden huomioon ottamista. Kun kaksi kuuntelijaa kertoo erilaisen tarinan, he analysoivat, mikä houkutti heidät kuulemaan tarinan niin kuin he sen kuulivat. Lopussa heidän on päätettävä, millaisen tarinan he kertovat. (Morgan & Dennehy 2004, 378–381.)

Koulutettavat voivat myös analysoida mitä tahansa tarinaa, kirjaa, elokuvaa tai artikkelia. He voivat identifoida, mitä tarinassa tapahtuu sekä analysoida, kuinka ja millaisiin kertomuksiin viitaten tapahtumia selitetään. Koulutettavien tulisi kysyä, kenelle ja miksi tarina kerrotaan ja mikä sen arvo on. Samaa tapahtumaa koskevia erilaisia tarinoita voidaan vertailla ilman, että pyritään päättämään mikä niistä sisältää totuuden. (Ramsey 2005, 228.)

Natalie S. Berger esittelee harjoituksen nimeltä Musavi-Lari, joka on hyvin tehokas tuomaan esiin havainnointiimme vaikuttavia ennakkoluuloja ja oletuksia. Harjoituksessa koulutettaville luetaan tarina Musavi-Larista, minkä jälkeen he saavat vastata kysymyksiin siitä, mitä tarinassa todella sanottiin. Vastattuaan kysymyksiin he liittyvät ryhmiin, vertailevat vastauksiaan ja valitsevat oikean vastauksen. Kouluttaja ohjaa koulutettavia analysoimaan, miksi he ovat vastanneet

niin kuin ovat. Harjoitusta purettaessa on tärkeää tuoda esiin koulutettavien oletuksia, jotka vaikuttivat vastauksiin. Huomiota kannattaa kiinnittää myös sanoihin, jotka johdattelivat tulkitsemaan tilanteen väärällä tavalla. Harjoituksen tavoitteena on tuoda esiin, että meidän on analysoitava oletuksiamme pystyäksemme pitäytymään faktoissa tulkittessamme havaintojamme. (Berger 2001, 737–743.)

Allan Bird ja Joyce S. Osland korostavat, että koulutettavia ei tule kannustaa käyttämään kulttuurillisia selityksiä yrityksissään ymmärtää eritaustaisten ihmisten käyttäytymistä. Koulutettavien tulee suhtautua toisiin ihmisiin yksilöinä ja keskittyä toisten käyttäytymisen havainnointiin. Bird ja Osland näyttävät koulutettavilleen videomateriaalia vaikeista kulttuurien välisistä viestintätilanteista. Koulutettavien odotetaan käsittelevän tilanteita erilaisista perspektiiveistä ja löytävän uusia käyttäytymisen tapoja. (Bird & Osland 2003, 97–99.)

Tämän tyyppinen harjoitus kannattaa liittää yhteen tunneälykkyyttä kehittävän harjoituksen kanssa. Koulutettavia ohjataan asettumaan toimijoiden asemaan ja kysymään itseltään, mitä he tuntevat ja miksi, ja mitä toinen osapuoli mahtaa tuntea. He voivat edelleen analysoida tilannetta miettimällä, miten tunnetila edistää tai haittaa ratkaisun löytämistä tilanteessa. Koulutettavat voivat myös keskustella, millä tavoin osallistujien tunteet heikentävät heidän tulkintaansa tilanteesta. (Nissilä 2006, 149.) Tällainen tunneälykkyyttä edistävä harjoitus voidaan liittää kaikkiin harjoituksiin, erityisesti roolipeleihin.

Reflektiivisten prosessien tuominen osaksi työyhteisön toimintaa

Koska koulutus ei yksinään pysty ratkaisemaan vuorovaikutuksen ongelmia, työyhteisön toimintaan on integroitava vuorovaikutusta reflektoivia prosesseja. Kriittisen reflektion avulla osanottajat pystyvät havaitsemaan ja kyseenalaistamaan omat tapansa ajatella ja toimia sekä

löytämään uusia, toimivampia tapoja. Koulutuksen tehtävä on opettaa kriittisen reflektion ja itsereflektion harjoittamista sekä sen kietomista kolmannen kulttuurin rakentamiseen.

Miten reflektiivisyyttä voidaan työyhteisöissä lisätä? Tikkamäki kirjoittaa, että parhaimmillaan reflektiiviset prosessit kytkeytyvät tiiviisti työtoiminnassa toteutuvan osallistumisen ja tietämisen prosesseihin. Reflektion pitäisi siis olla osa jokapäiväistä toimintaa sen sijaan, että se olisi toiminnasta irrallinen lisä. (Tikkamäki 2006, 214.)

ICT-alan työyhteisössä toimeenpannaan joka kolmas viikko retrospektiivinen analyysi, jossa kolmen viikon aikana tehtyä työtä arvioidaan, jotta osataan suunnitella seuraavan kolmen viikon aikana tehtävää työtä. Jos jokin työn osa ei ole sujunut odotetulla tavalla, sitä arvioidaan tekemällä juurianalyysi (route cause analysis) eli selvittämällä, mistä ongelmat juontuvat.

Retrospektiivisessä analyysissa käsitellään yleensä teknisiä asioita, mutta mikään ei estä käsittelemästä myös vuorovaikutukseen ja viestintään liittyviä ongelmia. Viestinnän ongelmat ovat sitä paitsi haastateltavien mukaan usein yhteydessä teknisiin ongelmiin. Työntekijöiden pitäisi kuitenkin olla hyvin tutustuneita kriittisen reflektiivisen oppimisen prosesseihin, jotta vuorovaikutuksen kollektiivisesta reflektoinnista ei tule tilaisuutta, jossa omaa identiteettiä rakennetaan erilaista kollegaa vasten. Tällainen oman identiteetin rakentaminen vahvistaa stereotyyppisiä käsityksiä eritaustaisista kollegoista, mikä puolestaan auttaa väistämään oman toiminnan reflektointia.

Koulutusalan työyhteisön jäsenten työn kuva on niin moninainen, että heille on mahdotonta ehdottaa kaikille sopivaa reflektion ajankohtaa. Kulttuurien välisen vuorovaikutustaitojen kehittämistarpeita kannattaa käsitellä osana sitä toimintaympäristöä, jossa näitä taitoja tarvitaan. Jos ympäristö on kansainvälinen kehittämisprojekti, viestinnän onnistumista voidaan projektiin osallistuvien työyhteisön jäsenten kesken tarkastella kansainvälisen tapaamisen jälkeen. Verko-opetusta kehittävät opettajat voivat puolestaan ottaa kulttuurien välisen vuorovaikutuksen onnistumisen analysoimisen osaksi nor-

maalia kehittämistyötään. Pääasia taitojen kehittymisen kannalta on, että taitoja analysoidaan, niiden kehittämistä suunnitellaan ja uusia toimintatapoja testataan.

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisön toimintaan saattaa olla vaikea integroida reflektiivisiä prosesseja, koska ilmapiiri on kriisialtis ja työyhteisön jäsenet eivät ole tottuneita esittämään omia näkemyksiään. Toisaalta sosiaali- ja terveysalan työyhteisössä tarvittaisiin eniten reflektiivisiä valmiuksia ja taitoa käsitellä vaikeita tunteita. Työyhteisön jäsenten koulutuksen olisi edettävä varovasti ja pidettävä koulutussessioiden välillä taukoja, joiden aikana koulutettavat harjoittelevat opittuja taitoja esimerkiksi tiimikokouksissa.

Koulutuksessa on kiinnitettävä erityistä huomiota joustavaan ja luottamusta herättävään kielen käyttöön, oman näkökulman vaikutukseen tilanteiden tulkitsemisessa sekä tunteiden hallitsemisen keinoihin. Kaikkein tärkeintä on, että kouluttaja pystyy luomaan luottamuksellisen ilmapiirin, jossa osallistujat uskaltavat kertoa näkemyksistään ja tunteistaan. Jotta harjoittelu voi jatkua tiimeissä, tiiminjohtajien on osattava ohjata keskustelua, minkä vuoksi heidän tulisi käydä koulutus ennen muita. Työyhteisöissä harjoitettavan reflektion tulee perustua selkeisiin työyhteisölle räätälöityihin harjoituksiin ja vaikeissa tilanteissa saatavilla tulisi olla monimuotoisuuteen perehtynyt työnohjaaja.

Suosituksia työyhteisöille kulttuurien välisen viestinnän edistämiseksi

ICT-alan työyhteisö

Organisaation kannattaa tukea kulttuurien välistä vuorovaikutusta

- ▲ Tarjoamalla kriittisen reflektion ja itsereflektion prosesseihin perustuvaa kulttuurien välisen viestinnän koulutusta

- ✧ Integroimalla viestintään liittyviä reflektion prosesseja työyhteisön arkeen
- ✧ Huolehtimalla, että esimiestoiminta on organisaation arvojen, normien ja politiikan mukaista
- ✧ Huolehtimalla, että myös työntekijät ymmärtävät organisaation arvot, normit ja politiikan sekä antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa niihin
- ✧ Mahdollistamalla kollegoiden välinen tapaaminen projektin alussa
- ✧ Tarjoamalla tehostettua englannin kielen opetusta etenkin Kiinan yksikössä, mutta myös muissa yksiköissä niille, jotka tuntevat itsensä epävarmaksi viestiesään englanniksi
- ✧ Höllentämällä matkustusrajoituksia
- ✧ Järjestämällä enemmän epävirallisia tilaisuuksia ja mahdollisuuksia viettää vapaa-aikaa yhdessä

Keskustelutilaisuudessa työyhteisön jäsenet kannattivat ehdotusta, jonka mukaan projekteja keskitettäisiin enemmän paikallisille yksiköille niin, että tehtävien suorittamiseen tarvittavat resurssit olisivat yhdessä yksikössä. Näin tarve viestimiseen maantieteellisten etäisyyksien taakse vähenisi. Ehdotuksen toteutuminen vähentäisi kulttuurien välistä viestintää ja helpottaisi asiantuntijoiden painetta saavuttaa yhteisymmärrys globaalisti. Asiantuntijoiden viestintään käytetty aika luultavasti vähenisi ja he voisivat viestiä enemmän paikallisesti, jolloin luottamuksen ja yhteisymmärryksen luomiselle olisi paremmat edellytykset. Samassa yksikössä työskentelevät asiantuntijat voisivat rakentaa sillan kulttuuristen erojen yli epävirallisella viestinnällä, joka lähentää tiimin jäseniä ja lisää tiedon jakamista. Samalla ristiriitojen ja konfliktien ratkaiseminen ennen niiden eskaloitumista mahdollistuisi epävirallisten käytäväkeskustelujen avulla. (Starke-Meyerring & Andrews 2006, 34.) Työn keskittämisen huonoja puolia olisivat puolestaan oppimisen mahdollisuuksien ja innovaatioiden väheneminen.

Doreen Starke-Meyerring ja Deborah Andrews väittävät, että tehtäviä ei saisi jakaa maantieteellisesti kaukana toisistaan sijoittuviin yksikköihin, koska tällainen jako lisää jaotteluita meihin ja heihin sekä mahdollisuuksia tuntea ylemmyyttä toisessa yksikössä työskenteleviä kollegoita kohtaan. Ryhmäytyminen ja rajojen rakentaminen johtaa etnosentrismiin, joka vaikeuttaa yhteisen kulttuurin luomista.

Jos ryhmä tuntee ylemmyyttä toista ryhmää kohtaan, se haittaa yhteistyötä ja informaation jakamista niiden kanssa, jotka mielletään kuuluvaksi toiseen ryhmään, mikä johtaa viestintäongelmiin ja sitä kautta yhteisessä tehtävässä epäonnistumiseen. Lisäksi eri yksikköjen työntekijät eivät ehkä huomaa työskentelevänsä yhteisen tavoitteen eteen, mikä vähentää keskinäistä oppimista ja heikentää projektin tulosta.

Haastatteluaineiston perusteella työyhteisössä tapahtuu rajojen luomista ja monet haastateltavat toivoivat lisää yhteisöllisyyttä. Siksi on hyvät perusteet väittää, että organisaation tulisi vähentämisen sijaan lisätä strukturoitua keskinäisriippuvuutta yksiköiden välillä. (Starke-Meyerring & Andrews 2006, 35.) Olennaista on, että keskinäisriippuvuus on strukturoitua, mikä viittaa selkeään tavoitteenasetteluun ja aikatauluun, selkeään odotusten, sääntöjen, normien ja roolien määrittelyyn sekä tarkkaan kanssakäymisen ja sen kanavien suunnitteluun (Berry 2011, 202).

Esimies voi tukea kulttuurien välistä vuorovaikutusta

- ▲ Tutustumalla tehtävän alussa jokaisen taustaan ja vahvuuksiin ja jakamalla tehtävät niiden mukaisesti
- ▲ Kertomalla työyhteisön tai tiimin jäsenille, millaisen arvon jokainen tuo tiimiin
- ▲ Kertomalla, kuinka erilaisuus vahvistaa työyhteisöä tai tiimiä sekä puhumalla monikulttuurisen työyhteisön tai tiimin eduista ja haasteista
- ▲ Selkeyttämällä tehtävän tavoitteet, aikataulut, odotukset, säännöt, normit ja roolit

- ✧ Ottamalla vastuuta konfliktinratkaisusta
- ✧ Olemalla valmis oppimaan muista kulttuureista
- ✧ Rohkaisemalla eritaustaisten ihmisten välistä vuorovaikutusta kaikin mahdollisin tavoin
- ✧ Kehittämällä tapoja lisätä paikallisten olosuhteiden tuntemusta sekä henkilökohtaistaa virtuaalista viestintää
- ✧ Edistämällä avointa viestintää kyselemällä, esittämällä näkemyksiään ja kuuntelemalla muita
- ✧ Rohkaisemalla hiljaisempia ja hillitsemällä äänekkäimpiä osanottajia kokouksissa ja puhelinpalavereissa
- ✧ Pysymällä puolueettomana kokoustilanteissa ja konfliktien yllättäessä
- ✧ Kohtelemalla alaisia yksilöinä, ei tietyn etnisen ryhmän edustajina

Työntekijät voivat itse muuttaa käyttäytymistään mahdollistaakseen onnistuneen vuorovaikutuksen

- ✧ Luomalla rohkeasti kontaktia eritaustaisiin kollegoihin esimerkiksi lounastamalla yhdessä
- ✧ Osoittamalla kiinnostusta toisten kulttuurisia taustoja kohtaan
- ✧ Kehittämällä luottamukselliset suhteet eritaustaisiin kollegoihin
- ✧ Osoittamalla hyväntahtoisuutta ja hyväksyntää tervehdysten, kohteliaisuuksien ja muiden hyvin tapojen muodossa
- ✧ Kertomalla suoraan arvostuksestaan
- ✧ Kertomalla avoimesti syyn epäonnistumiselle tai kyvyttömyydelle osallistua yhteiseen työhön
- ✧ Valitsemalla tarkoituksenmukaisia viestintäkanavia
- ✧ Edistämällä avointa viestintää kyselemällä, esittämällä näkemyksiään ja kuuntelemalla muita
- ✧ Välttämällä moittimasta ketään
- ✧ Olemalla valmis ratkaisemaan ongelmat yhdessä
- ✧ Inhimillistämällä viestintää esimerkiksi kuvia tai videoita lähettämällä
- ✧ Puhumalla sitkeästi englantia tai opettelemalla sitä lisää

- ✧ Kiinnittämällä huomiota siihen, millaista viestintää ja käyttäytymistä kollegat pitävät sopivana
- ✧ Pitämällä kiinni keskustelun säännöistä etenkin puhelinpalavereissa
- ✧ Kohtelemalla kollegoitaan yksilöinä, ei tietyn etnisen ryhmän edustajina

Esimiestä ja työntekijää koskeissa suosituksissa on monia kohtia, joita monet ICT-alan työyhteisön asiantuntijat jo toteuttavat luodakseen luottamusta ja yhteisymmärrystä. Myös haastateltavilla itsellään oli muutamia ehdotuksia siitä, miten kaukana työskentelevään kollegaan voi tutustua paremmin ja rakentaa luottamusta. Eräs haastateltava ehdotti, että työyhteisössä järjestettäisiin tilaisuuksia, joissa työntekijät kerääntyisivät videoneuvotteluhuoneisiin keskustelemaan muiden yksikköjen työntekijöiden kanssa. Keskustelun aiheen ei tule liittyä työhön, mutta sen on oltava sellainen, joka innostaa keskustelemaan. Keskustelun tarkoituksena ei olisi luoda käsiteltävästä asiasta yhteisymmärrystä, vaan pelkästään tutustua toisiin kollegoihin kevyen jutustelun merkeissä. Ehdotus on kannatettava, sillä keskustelutilaisuuksissa työntekijät tutustuisivat toistensa tapoihin viestiä ja oppisivat, mistä eritaustaisen kollegan kanssa voi keskustella, missä asioissa pitää olla varovainen ja minkälaisia vitsejä voi kertoa. Epävirallisen kanssakäymisen ongelmat ovat usein hyvin pieniä.

Toinen haastateltava ehdotti, että yritys voisi järjestää mahdollisuuden opiskella yrityksessä käytettäviä kieliä. Kenenkään ei olisi pakko opiskella, mutta jokainen voisi halutessaan opetella hiukan eritaustaisen kollegan kieltä, jotta voisi sanoa edes jotain hänen äidinkielellään. Sanomalla Hyvää huomenta tai Kiitos toisen äidinkielellä työntekijä voi kertoa hyväntahtoisuudestaan ja siitä, että hyväksyy kollegan taustoineen.

Koulutusalan työyhteisö

Organisaation kannattaa tukea kulttuurien välistä vuorovaikutusta

- ✧ Tarjoamalla kriittisen reflektion ja itsereflektion prosesseihin perustuvaa kulttuurien välisen viestinnän koulutusta
- ✧ Integroimalla viestintään liittyviä reflektion prosesseja työyhteisön arkeen
- ✧ Tarkistamalla, että organisaation arvot, normit, säännöt ja politiikka kannustavat aitoon monimuotoisuuteen
- ✧ Tarkistamalla, että organisaation arvot, normit, säännöt ja politiikka ovat sopusoinnussa työyhteisön käytäntöjen kanssa
- ✧ Jatkamalla opettajien englannin kielen koulutusta sekä järjestämällä suomen kielen koulutusta sitä tarvitseville opiskelijoille
- ✧ Tarkastelemalla, minkä tasoista suomen kielen taitoa maahanmuuttajataustaisilta opiskelijoilta odotetaan
- ✧ Lisäämällä kulttuurien välisen viestinnän kurssin opintovaatimuksiin

Esimies voi tukea vuorovaikutusta

- ✧ Antamalla enemmän palautetta alaisten toiminnasta ja vuorovaikutuksesta työyhteisössä
- ✧ Auttamalla opettajia luomaan yhteisiä sääntöjä siitä, kuinka eritaustaisten opiskelijoiden vaatimuksiin suhtaudutaan ja kuinka suomen kieltä vieraana kielenä puhuvia opiskelijoita tuetaan
- ✧ Järjestämällä tilaisuuksia, joissa erimuotoisten ryhmien opettamiseen erikoistuneet opettajat siirtävät tietämystään muille
- ✧ Käyttämällä hyväksi työyhteisöstä löytyvää dialogiosaamista opettajien ja opiskelijoiden kulttuurien välisen viestinnän taitojen kouluttamisessa
- ✧ Järjestämällä kollektiivisen reflektoinnin tilaisuuksia, joissa mietitään, miten syrjintää voidaan oppilaitoksessa vähentää
- ✧ Tukemalla opettajia vaikeissa kulttuurien välisissä vuorovaikutustilanteissa

- ✧ Kohtelemalla alaisiaan yksilöinä, ei tietyn etnisen ryhmän edustajina

Työntekijät voivat itse muuttaa käyttäytymistään onnistuneen vuorovaikutuksen lisäämiseksi

- ✧ Jakamalla kokemustaan ja asiantuntemustaan monimuotoisten ryhmien ohjaamisesta
- ✧ Kehittämällä monimuotoisten ryhmien ohjaamiseen ja opettamiseen kouluttavaa ohjelmaa vielä johdonmukaisemmaksi
- ✧ Antamalla kollegoille enemmän myönteistä ja kielteistä palautetta
- ✧ Kohtelemalla kollegoitaan ja opiskelijoitaan yksilöinä, ei tietyn etnisen ryhmän edustajina

Sosiaali- ja terveysalan työyhteisö

Organisaation kannattaa tukea kulttuurien välistä vuorovaikutusta

- ✧ Tarjoamalla kriittisen reflektion ja itsereflektion prosesseihin perustuvaa kulttuurien välisen viestinnän koulutusta
- ✧ Integroimalla viestintään liittyviä reflektion prosesseja työyhteisön arkeen
- ✧ Tarkistamalla, että organisaation arvot, normit, säännöt ja politiikka kannustavat aitoon monimuotoisuuteen
- ✧ Tarkistamalla, että organisaation arvot, normit, säännöt ja politiikka ovat sopusoinnussa työyhteisön käytäntöjen kanssa
- ✧ Huolehtimalla, että työyhteisöjen jäsenet ymmärtävät organisaation arvot, normit, säännöt ja politiikan sekä voivat vaikuttaa niihin
- ✧ Järjestämällä suomen kielen koulutusta sitä tarvitseville
- ✧ Kartoittamalla jo rekrytointitilanteessa työpaikan kielelliset vaatimukset ja määrittelemällä maahanmuuttajataustaisen työntekijän kielitaidon tason
- ✧ Tekemällä heikommin suomen kieltä puhuvien rekrytoitujen kanssa sitovan suomen kielen opiskelusuunnitelman jo rekrytointitilanteessa
- ✧ Tarjoamalla sovitteluapua konfliktitilanteisiin

- ▲ Selkeyttämällä tapoja puuttua kiusaamis- ja syrjintätilanteisiin
- ▲ Selkeyttämällä kirjaamiskäytäntöjä
- ▲ Tarjoamalla esimiehille työnohjausta
- ▲ Tarjoamalla tilaisuuksia epäviralliseen kanssakäymiseen esimerkiksi juhlien tai muiden yhteisten tapahtumien muodossa

Kielenopettamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi kiertävää kieltenopettajaa, joka käy eri työpaikoilla ja opettaa työntekijöitä pienryhmissä tai yksilöllisesti. Kielenopettaja kannattaa ottaa mukaan jo rekrytointitilanteisiin, jotta hänen ohjauksessaan rekrytoitavalle voidaan laatia suomen kielen opiskelusuunnitelma, joka sisältää sekä virallisen että epävirallisen oppimisen. Huonosti suomea puhuvien rekrytoitavien on sitouduttava edistämään suomen kielen taitoaan myös epävirallisesti, ja opettaja voi auttaa tavoitteiden, aikataulujen ja keinojen määrittelemisessä. Keinoja voivat olla sanaston kartuttaminen, työssä yleisimmin tarvittavien fraasien selvittäminen, rakenteiden opettelu sekä erilaisten toimintastrategioiden omaksuminen. Sanaston kartuttaminen sisältää listojen laatimisen työpaikan välineistä (substantiivit) ja niiden käyttötarkoituksista (verbit), työn odotetusta laadusta (adjektiivit), työhön käytettävästä ajasta (numeraalit) sekä työn edistymisestä (partikkelit, adverbis). Työssä yleisemmin tarvittavat fraasit sisältävät esimerkiksi tervehdykset, hyvästelyt ja voinnin kysymisen. (Heimonen 2010, 48–49.)

Tavoitteena on oppia tilanteeseen sopiva puhetapa ja harjoitella muun muassa vuorovaikutustaitoja, kohteliaisuutta, tiedon täsmenämistä, tarkentavien kysymysten tekemistä ja myönteisen ilmapiirin luomista. Rakenteiden opettelu on vaikeampaa, mutta niitä voidaan opiskella toistamalla eri muodot oikein ja kirjoittamalla ne. Kieliopirakenteista voi myös koota listan. Olennaista on, että kielenoppija saavuttaa myös valmiudet toimia suomen kielellä eri tilanteissa sekä taidot neuvotella merkityksistä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Em. 48–49.)

Esimies voi tukea vuorovaikutusta

- ✧ Antamalla enemmän palautetta alaisten toiminnasta ja vuorovaikutuksesta työyhteisössä
- ✧ Luomalla yhdessä työntekijöiden kanssa sääntöjä siitä, kuinka kollegaa kohdellaan ja palautetta annetaan sekä kuinka työyhteisössä ylipäätään pitäisi käyttäytyä
- ✧ Mahdollistamalla parityöskentelyn
- ✧ Huolehtimalla, että heikommin suomen kieltä puhuva alainen seuraa suomen kielen opiskelusuunnitelmaa ja antamalla mahdollisuudet tähän
- ✧ Kannustamalla hiljaisia työntekijöitä puhumaan kokouksissa esimerkiksi kyselemällä
- ✧ Nimittämällä kokeneen työntekijän uuden maahanmuuttajataustaisen työntekijän työpaikkaohjaajaksi ja antamalla hänelle riittävästi aikaa kollegansa opastamiseen
- ✧ Kohtelemalla alaisiaan yksilöinä, ei tietyn etnisen ryhmän edustajina

Työyhteisössä on jo nimitetty mentoreita auttamaan uusia maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä sopeutumaan. Työpaikkaohjaajan roolin tulisi olla kuitenkin mentoreiden roolia laajempi, minkä vuoksi hänelle on annettava riittävästi aikaa paneutua opastamiseen, neuvontaan ja tukeen sekä mahdollisten konfliktitilanteiden selvittämiseen. Työpaikkaohjaaja voi tukea myös kieleen liittyvissä ongelmissa selittämällä termejä, korjaamalla taivutusmuotoja ja ääntämistä sekä auttamalla raportoinnissa ja kirjaamisessa. Työpaikkaohjaajan tehtävänä on mahdollistaa jatkuva oppiminen sekä työn sisältöön että myös suomen kielen opiskelusuunnitelmaan liittyvissä asioissa. Hän voi pitää huolen myös siitä, että uusi työntekijä otetaan mukaan kahvihetkien keskusteluihin ja että hän myös uskaltaa osallistua niihin. Työpaikkaohjaajan johdolla voidaan myös tuottaa selkokielistä perehdytysmateriaalia. (Heimonen 2010, 47.)

Työntekijät voivat itse muuttaa käyttäytymistään mahdollistaakseen onnistuneen vuorovaikutuksen

- ✧ Ottamalla vastuuta oman käytöksensä vaikutuksista työyhteisön ilmapiiriin
- ✧ Kieltäytymällä puhumasta kollegastaan tämän selän takana
- ✧ Pyrkimällä tutustumaan kollegaan, vaikka tämän suomen kielen taito olisi vaillinainen
- ✧ Pyytämällä eritaustaisia kollegoita tasapuolisesti kahvi- ja lounasseuraksi
- ✧ Puhumalla sitkeästi suomea heikosti suomea puhuvalle kollegalle
- ✧ Käyttäytymällä kohteliaasti ja ystävällisesti
- ✧ Viestimällä avoimesti eli perustelemalla omia näkemyksiään ja kysymällä, jos jokin mietityttää
- ✧ Auttamalla muita ja pyytämällä itse apua
- ✧ Purkamalla stressiä kollektiivisesti toisten kanssa juttelemalla sen sijaan, että vetäytyy kanssakäymisestä
- ✧ Antamalla myönteistä ja kielteistä palautetta ystävällisesti
- ✧ Ottamalla ohjaavan työtöteen suhteessa kaikkiin uusiin työntekijöihin
- ✧ Korjaamalla maahanmuuttajataustaisen kollegan virheellistä suomen kieltä
- ✧ Osallistumalla yhteisiin keskusteluihin ja kokouksiin esittämällä omia näkemyksiään ja kannustamalla muita puhumaan esimerkiksi kysymyksiä tehden
- ✧ Kohtelemalla kollegoita yksilöinä, ei tietyn etnisen ryhmän edustajina

Lähteet

- Abarbanel, Janice (2009): Moving with emotional resilience between and within cultures. *Intercultural Education*, 20(1-2): 133–141.
- Ahmad, Akhlaq (2010): ”Voisin tietysti palkata heitä, mutta...” Työmarkkinoiden sosiokulttuurinen sidonnaisuus. Teoksessa Sirpa Wrede & Camilla Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Ali-Yrkkö, Jyrki, Jussi V. Koivisto, Matti Lampinen & Pekka Ylä-Anttila (2000): Suomalaisyritysten kansainvälistyminen. Teoksessa Marja-Liisa Trux (toim.) *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*. Helsinki: WSOY.
- Bairroh, Susanna & Marja-Liisa Trux (2010): Identiteettejä, valtaa, kulttuuria – katsaus monimuotoisuusjohtamisen suuntauksiin. Teoksessa Sirpa Wrede & Camilla Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Berg, Shelley A. & Seung Youn Chyung (2008): Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 20(4): 229–244.
- Berger, Natalie S. (2001): Musavi-Lari: An Experimental Exercise in Diversity Awareness. *Journal of Management Education*, 25(6): 737–745.
- Berger, Peter L. & Thomas Luckmann (1987): *The Social Construction of Reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Harmondsworth : Penguin.
- Berry, Gregory R. (2011): Enhancing Effectiveness on Virtual Teams. *Journal of Business Communication*, 48(2): 186–206.
- Bird, Allan & Joyce S. Osland (2003): Teaching cultural sense-making. Teoksessa Nakiye Avdan Boyacigiller, Richard Alan Goodman & Margaret E. Phillips (toim.) *Crossing Cultures. Insights from Master Teachers*. London: Routledge.
- Bjørn, Pernille & Ojelanki Ngwenyama (2009): Virtual team collaboration: building shared meaning, resolving breakdowns and creating translucence. *Information Systems Journal*, 19: 227–253.
- Brewis, Kielo (2008): *Stress in the Multi-ethnic Customer Contacts of the Finnish Civil Servants. Developing Critical Pragmatic Intercultural Professionals*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Campbell, David (2007): Poststructuralism. Teoksessa Tim Dunne, Milja Kurki & Steve Smith (toim.) *International Relations Theories. Discipline and Diversity*. Oxford: Oxford University Press.
- Clarke, Nicholas (2009): Emotional intelligence and learning in teams. *Journal of Workplace Learning*, 22(3): 125–145.

- Conlon, Thomas J. (2003): A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Learning*, 28(2/3/4): 283–295.
- Cunliffe, Ann L. (2004): On Becoming a Critically Reflexive Practitioner. *Journal of Management Education*, 28(4): 407–426.
- Doty, Roxanne Lynn (1997): Aporia: A Critical Exploration of the Agent-Structure Problematique in International Relations Theory. *European Journal of International Relations*, 3(3): 365–392.
- Fiske, John (2003): Toimi maailmanlaajuisesti, ajattele paikallisesti. Teoksessa Mikko Lehtonen & Olli Löytty (toim.) *Erilaisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Forsander, Annika & Mika Raunio (2005): Globalisoituvat työmarkkinat – asiantuntijamaahanmuuttajat Suomessa. Teoksessa Pirkko Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. Helsinki: Edita.
- Friedman, Victor J. & Ariane Berthoin Antal (2005): Negotiating reality: A theory of action approach to intercultural competencies. *Management Learning* 36(1): 69–86.
- Friedman, Victor J. & Ariane Berthoin Antal (2008): Learning to Negotiate Reality: a Strategy for Teaching Intercultural Competencies. *Journal of Management Education*, 32(3): 363–386.
- Gibson, Cristina B. (2003): Building Multicultural teams: learning to manage the challenges of homogeneity and heterogeneity. Teoksessa Boyacigiller, Nakiye Avdan & Richard Alan Goodman & Margaret E. Phillips (toim.) *Crossing Cultures. Insights from Master Teachers*. New York: Routledge.
- Gordon, Tuula, Pirkko Hynninen, Elina Lahelma, Tuija Metso, Tarja Palmu & Tarja Tolonen (2007): Koulun arkea tutkimassa. Teoksessa Sirpa Lappalainen, Pirkko Hynninen, Tarja Kankkunen, Elina Lahelma & Tarja Tolonen (toim.) *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Gray, David E. (2007): Facilitating Management Learning. Developing Critical Reflection Through Reflective Tools. *Management Learning*, 38(5): 495–517.
- Grosse, Christine Uber (2002): Managing Communication within Virtual Intercultural Teams. *Business Communication Quarterly*, 65(4): 22–38.
- Hall, Stuart (2003): Kulttuuri, paikka, identiteetti. Teoksessa Mikko Lehtonen & Olli Löytty (toim.) *Erilaisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Hedberg, Patricia Raber: Learning Through Reflective Classroom Practice. Applications to Educate the Reflective Manager. *Journal of Management Education*, 33(1): 10–36.

- Heimonen, Johanna (2010): Kielitaidon kehittämisen tukeminen työssä. Teoksessa Tea Seppälä (toim.) *Näkökulma monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and Organizations: Software of mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. London: HarperCollins.
- Holden, N.J. (2002): *Cross-Cultural management: A knowledge management perspective*. London: Prentice Hall.
- Holliday, Adrian, Martin Hyde & John Kullman (2008): *Intercultural Communication. An Advanced Resource Book*. New York: Routledge.
- Isotalo, Leena (2010): Maahanmuuttajataustaisten uskonnot ja moniuskontoinen työyhteisö. Teoksessa Tea Seppälä (toim.) *Näkökulma monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Jokikokko, Katri (2010): *Teacher's intercultural learning and competence*. Oulu: University of Oulu.
- Kauppila, Reijo A. (2005): *Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot: vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kempainen, Raija (2009): Liike-elämän näkökulma. Teoksessa Johanna Lasonen & Mia Halonen (toim.) *Kulttuurienvälinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä*. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Koole, Tom & Jan D. ten Thije (2001): The reconstruction of intercultural discourse: Methodological considerations. *Journal of Pragmatics*, 33: 571–587.
- Lappalainen Sirpa (2007): Mikä ihmeen etnografia? Teoksessa Sirpa Lappalainen, Pirkko Hynninen, Tarja Kankkunen, Elina Lahelma & Tarja Tolonen (toim.) *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Laurén, Jeannette & Sirpa Wrede (2010): Työkäytännöt ja institutionaalinen rasismi – lähihoitajien työ. Teoksessa Sirpa Wrede & Camilla Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Luukkainen, Olli (2000): *Opettajan matkakirja tulevaan*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Morgan, Sandra & Robert F. Dennehy (2004): Using Stories to Reframe the Social Construction of Reality: A Trio of Activities. *Journal of Management Education*, 28(3): 372–389.
- Nissilä, Sade-Pirkko (2006): *Dynamic Dialogue in Learning and Teaching*. Tampere: Tampere University Press.
- Neville, Mary Grace (2007): Using Appreciative Inquiry and Dialogical Learning To Explore Dominant Paradigms. *Journal of Management Education*, 32(1): 100–117.

- Nieminen Suvi (2010): Neuvotteluja ammatillisesta jäsenyydestä. Maahanmuuttajasairaanhoidajat terveydenhuollon työyhteisöissä. Teoksessa Sirpa Wrede & Camilla Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Panteli, Niki & Elizabeth Duncan (2004): Trust and temporary virtual teams: alternative explanations and dramaturgical relationships. *Information technology & People*, 17(4): 423–441.
- Phillis, Margaret & Boyacigiller, N.A. (2003): Cultural Scanning. An integrated cultural frameworks approach. Teoksessa Nakiye Avdan Boyacigiller, Richard Alan Goodman & Margaret E. Phillips (toim.) *Crossing Cultures. Insights from Master Teachers*. London: Routledge.
- Pitkänen, Pirkko (2005): Kulttuurien välinen työ itäsuomalaissa yrityksissä. Teoksessa Pirkko Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. Helsinki: Edita.
- Pitkänen, Pirkko (2006): *Etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus viranomais-työssä*. Helsinki: Edita.
- Ramsey, Caroline (2005): Narrative: From Learning in Reflection to Learning in Performance. *Management Learning*, 36(2): 219–235.
- Raunio, Mika (2002): *Suomi globaalitalouden osaajien valintojen kentällä. Ulkomaalaisten huippuosaajien mielikuvat ja todellisuudet suomalaisessa työ- ja kaupunkiympäristössä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Richardson, Pikay (2005): Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa Pirkko Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. Helsinki: Edita.
- Risse, Thomas (2000): “Let’s Argue!”: Communicative Action in World Politics. *International Organization*, 54(1): 1–40.
- Saastamoinen, Riitta (2009): Lähestymistapoja ja kehityskohteita kulttuurien välisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009*: 48–63.
- Salo, Mari & Salla Poutiainen (2010): Hiljainen ja suora suomalainen? Käsitteitä suomalaisesta viestinnästä maahanmuuttajien perehdytys- ja työyhteisön monikulttuurisuusoppaissa. Teoksessa Tea Seppälä (toim.) *Näkökulma monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Salo-Lee, Liisa (1998): Kieli, kulttuuri ja viestintä. Teoksessa Liisa Salo-Lee & Raija Malmberg & Raimo Halinoja (toim.) *Me ja muut. Kulttuurienvälinen viestintä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Sawchuk, Peter H. (2008): Theories and methods for research on informal learning and work: towards cross-fertilization. *Studies in Continuing Education*, 30(1): 1–16.

- Seppälä, Tea (2010a): Johdanto. Teoksessa Tea Seppälä (toim.) *Näkökulma monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Seppälä, Tea (2010b): Monikulttuurisuutta vai kulttuurienvälisyyttä – termien käytöstä. Teoksessa Tea Seppälä (toim.) *Näkökulma monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Sercu, L. (2004): Assessing intercultural competence: a framework for systematic test development in foreign language education and beyond. *Intercultural Education*, 15(1): 73–89.
- Silfver, Olga (2010): Vääränlaiset huippuosaajat? Entisen Neuvostoliiton alueelta tulleiden asiantuntijoiden kiinnittyminen suomalaiseen työelämään. Teoksessa Sirpa Wrede & Camilla Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvää eriarvoisuutta*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Sippola, Aulikki (2007): *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Spelman, Duncan (2010): Recognizing the Centrality of Emotion in Diversity Courses: Commentary on “Gender in the Management Education Classroom”. *Journal of Management Education*, 43(6): 882–890.
- Starke-Meyerring, Doreen & Deborah Andrews (2006): Building a Shared Virtual Learning Culture. An International Classroom Partnership. *Business Communication Quarterly*, 69(1): 25–49.
- Suutari, Vesa (2005): Suomalaisen ja ulkomaalaisten kokemuksia johtamiskulttuureista. Teoksessa Pirkko Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. Helsinki: Edita.
- Tikkamäki, Kati (2006): *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Tampere: Tampere University Press.
- Vince, Russ (2002): Organizing Reflection. *Management Learning*, 33(1): 63–78.
- Weedon, Chris (1987): *Feminist Practice & Poststructuralist Theory*. Oxford: Blackwell.
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications.

Työelämä kansainvälistyy ja työyhteisöt monimuotoistuvat samalla kun työskentelevät nojaavat yhä enemmän ihmisten väliseen viestintään. Miten eritaustaiset ihmiset voivat saavuttaa yhteisymmärryksen, kun viestit tulkitaan omien kokemusten ja omasta maailmankuvasta lähtöisin olevien oletusten ja uskomusten kautta?

Kirja tarkastelee, millaisia kulttuurien välisen viestinnän haasteita kolmen eri alan työyhteisössä esiintyy. Tutkija on tarkkaillut työyhteisöjen toimintaa ICT-alalla, koulutuslalla sekä sosiaali- ja terveyslalla. Eri alojen työyhteisöjen viestinnän haasteet vaihtelevat samoin kuin työntekijöiden kulttuurien välisen viestinnän taidot.

Kulttuurien välisen viestinnän taitojen oppimista voidaan työyhteisöissä edistää monella tapaa. Viestintätaitojen karttuessa työyhteisön tehokkuus lisääntyy, ilmapiiri paranee ja työntekijöiden turhautuneisuus vähenee. Kirjassa esitetään suosituksia, kuinka kulttuurien välisen viestinnän onnistumista voidaan edistää organisaatio-, esimies- ja työntekijätasolla. Kirjassa myös otetaan kantaa siihen, millainen kulttuurien välisen viestinnän koulutus on tehokasta.

Katja Keisala

MONI- KULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ



9 789514 487965

ISBN 978-951-44-8796-5



**TAMPERE
UNIVERSITY
PRESS**

Kansi Mikko Reinikka | Albert Hall